

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК 338.001.36

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
«09» грудня 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

**на тему «Розробка конкурентної стратегії організації з використанням
бенчмаркінгового підходу»**

Виконала: студентка 6-го курсу, групи УВ-71МП
СЛИНЬКО ВАЛЕРІЯ СЕРГІЇВНА _____

Науковий керівник: професор кафедри менеджменту,
д.е.н., проф. ШУЛЬГІНА Л.М. _____

Рецензент: в.о.зав. кафедри теоретичної та
прикладної економіки
к. е. н., доц. Шевчук О.А. _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

07 листопада 2017 року

**ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
СЛИНЬКО ВАЛЕРІЇ СЕРГІЙВНІ**

1. Тема дисертації «Розробка конкурентної стратегії організації з використанням бенчмаркінгового підходу».

науковий керівник дисертації Шульгіна Л.М., д.е.н., проф.,

затверджені наказом по університету від 12 вересня 2018 року № 3506-с.

2. Строк подання студентом дисертації 30 листопада 2018 року.

3. Об'єкт дослідження: розробка конкурентної стратегії підприємства.

4. Предмет дослідження: науково-методичні положення застосування бенчмаркінгу як інструменту розробки конкурентної стратегії ПрАТ «ІДС».

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- надати характеристику конкурентних стратегій підприємства,
- розглянути процес розробки конкурентної стратегії;
- розкрити сутність та надати характеристику процесу бенчмаркінгу як сучасного підходу до формування конкурентної стратегії.

б) дослідницько-аналітична частина:

- провести аналіз ринкового середовища підприємства, виділити сильні сторони та переваги конкурентів;
- проаналізувати стратегію підприємства, визначити його слабкі та сильні сторони;
- розглянути процес бенчмаркінгу на підприємстві.

в) проектно-рекомендаційна частина:

- розкрити методiku проведення бенчмаркінгу на ПрАТ «ІДС»;
- розробити стратегію для ПрАТ «ІДС», запропонувати конкретні заходи для її реалізації;
- економічно обґрунтувати доцільність застосування бенчмаркінгового підходу.

6. Орієнтовний перелік графічного матеріалу

1. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства.
2. Аналіз вітчизняного ринку мінеральних вод.
3. Загальна інформація щодо аналізу ПрАТ «ІДС».
4. Аналіз організаційно-економічної діяльності ПрАТ «ІДС» за 2015-2017 рр.
5. Аналіз стратегічної діяльності підприємства та його конкурентоспроможності у 2015-2017 рр.
6. Методика розробки конкурентної стратегії з використанням бенчмаркінгового підходу.
7. Сутність розробленої конкурентної стратегії для ПрАТ «ІДС».
8. Кошторис витрат на впровадження запропонованих заходів.
9. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.
10. Зміна ринкового положення ПрАТ «ІДС» після впровадження запропонованих заходів.

7. Орієнтовний перелік публікацій:

Шульгіна Л. М. Розробка конкурентної стратегії організації з використанням бенчмаркінгового підходу / Л. М. Шульгіна, В. С. Слинько // Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник праць учасників ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції.

Шульгіна Л. М. Формування стратегії розвитку конкурентного потенціалу підприємства з використанням бенчмаркінгу / Шульгіна Л. М., Слинько В. С. // Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник тез доповідей ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції.

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2017 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання дипломної роботи</i>	<i>Термін виконання етапів роботи</i>	<i>Позначки керівника про виконання завдань</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.11.2017 р. – 11.12.2017 р.	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад бенчмаркінгу як підходу до розробки конкурентної стратегії	12.12.2017 р. – 09.01.2018 р.	
3.	Аналіз ринкового середовища підприємства, оцінка діючої стратегії, виявлення слабких сторін	15.02.2018 р. – 20.04.2018 р.	
4.	Дослідження практик використання бенчмаркінгового підходу на підприємстві	21.05.2018 р. – 03.09.2018 р.	
5.	Вибір об'єкту бенчмаркінгу та партнера для його проведення	15.09.2018 р. – 01.10.2018 р.	
6.	Проведення порівняння показників, що впливають на об'єкт дослідження, власного підприємства та його партнера по бенчмаркінгу. Визначення сфери відставання від партнера та шляхів його подолання	02.10.2018 р. – 24.10.2018 р.	
7.	Економічне оцінювання та обґрунтування рекомендованих заходів впровадження пропозицій	25.10.2018 р. – 15.11.2018 р.	
8.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра	16.11.2018 р. – 28.11.2018 р.	

Студент _____ Слинко В. С.

Керівник дипломної роботи _____ Шульгіна Л. М.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Розробка конкурентної стратегії організації з використанням бенчмаркінгового підходу» містить 113 сторінок, 37 таблиць, 25 рисунків, 4 додатки. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

Метою роботи є розробка конкурентної стратегії підприємства шляхом застосування бенчмаркінгу, на основі аналізу теорії і практики бенчмаркінгу.

Об'єктом дослідження є розробка конкурентної стратегії підприємства.

Предметом дослідження є науково-методичні положення застосування бенчмаркінгу як інструменту розробки конкурентної стратегії ПрАТ «ІДС».

Методи дослідження: системний аналіз, методи економічного і статистичного аналізу, метод заснований на теорії ефективної конкуренції (ККО).

Результати дослідження нададуть змогу вітчизняним підприємствам, зокрема ПрАТ «ІДС», використати на практиці запропонований бенчмаркінговий підхід для розробки конкурентної стратегії. Зокрема, представлені у роботі алгоритми розроблення та вибору напрямів покращення конкурентних переваг на основі проведення бенчмаркінгу дозволять не просто утримувати позиції на тих чи інших ринкових сегментах, а динамічно їх розвивати.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати проведеного дослідження дозволять підприємствам ефективно конкурувати в умовах макроекономічної нестабільності та погіршення кон'юнктури ринку.

Результати перевірки можливостей практичного використання отриманих результатів. Керівництвом підприємства ПрАТ «ІДС» було використано і впроваджено запропоновані рекомендації щодо розробки конкурентної стратегії з використанням бенчмаркінгового підходу (Акт впровадження №156 від 27.10.2018 р.).

Апробація. Шульгіна Л. М. Розробка конкурентної стратегії організації з використанням бенчмаркінгового підходу / Л. М. Шульгіна, В. С. Слинько // Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник праць учасників IX Всеукраїнської науково-практичної конференції. — Київ, 12 квітня 2018 року. — Режим доступу: <http://ev.fmm.kpi.ua>

Шульгіна Л. М. Формування стратегії розвитку конкурентного потенціалу підприємства з використанням бенчмаркінгу / Шульгіна Л. М., Слинько В. С. // Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник тез доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної конференції. — Київ, 12 квітня 2018 року.

У ході написання магістерської дисертації були використані результати досліджень проведених під час участі у тренінгу «Трансфер європейської політики, стратегій та бізнес практики» (Transfer of European Policies, Strategies and Business Practice). Тренінг проводився в рамках реалізації модуля "European business models: transformation, harmonization and implementation in Ukraine" № 587138-epp-1-2017-1-ua-eppjmo-module, <http://jeanmonnet.kpi.ua/en/project-description/>.

Ключові слова: конкурентні стратегії, стратегія диверсифікації, бенчмаркінговий підхід, методика розробки стратегії, конкуренти, товарний портфель, мінеральні води, косметичні засоби.

ABSTRACT

Thesis on «Ensuring competitiveness of enterprises on the basis of benchmarking» contains 113 pages, 37 tables, 25 figures, 4 application. The list of references includes 60 items.

The purpose of the work is to develop a competitive strategy of the enterprise through the application of benchmarking, based on the analysis of the theory and practice of the benchmarking approach.

The object of research is the development of a competitive strategy of the enterprise.

The subject of the research is the scientific and methodical provisions of the application of benchmarking as an instrument for developing the competitive strategy of PJSC "IDS".

Methods of research: systematic approach, methods of economic and statistical analysis, the method is based on the theory of effective competition.

The results of the study will enable domestic companies, in particular PJSC «IDS», to use in practice the proposed benchmarking approach for the development of a competitive strategy. In particular, the algorithms for developing and selecting areas for improvement of competitive advantages based on benchmarking presented in the work will not only keep positions on those or other market segments, but also dynamically develop them.

Recommendations for using work results. The results of the survey will allow enterprises to compete effectively in the face of macroeconomic instability and deteriorating market conditions.

Results of testing the possibilities of practical use of the obtained results. The management of the enterprise PJSC «IDS» used and implemented the proposed recommendations for the development of a competitive strategy using the benchmarking approach (Act No. 156 dated October 27, 2018).

Approbation. Shulgina L. M. Development of competitive strategy of the organization using the benchmarking approach / L. M. Shulgina, V. S. Slinko // Modern approaches to enterprise management: Collection of works of participants of the IX All-Ukrainian scientific and practical conference. - Kyiv, April 12, 2018. - Mode of access: <http://ev.fmm.kpi.ua>

Shulgina L. M. Formation of the strategy of development of competitive potential of the enterprise using benchmarking / Shulgina L. M., Slynko V. S. // Modern approaches to enterprise management: Collection of abstracts of the IX All-Ukrainian scientific and practical conference. - Kyiv, April 12, 2018.

During the writing of the master's thesis, the results of research conducted during the training "Transfer of European Policy, Strategies and Business Practice" were used. The training was carried out within the framework of implementation of the module "European business models: transformation, harmonization and implementation in Ukraine" № 587138-epp-1-2017-1-ua-eppjmo-module, <http://jeanmonnet.kpi.ua/en/project-description/>

Key words: *competitive strategies, diversification strategy, benchmarking approach, strategy development methodology, competitors, commodity portfolio, mineral water, cosmetics.*

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ БЕНЧМАРКІНГОВОГО ПІДХОДУ....	10
1.1. Загальна характеристика конкурентних стратегій підприємства.....	10

1.2. Процес розробки конкурентної стратегії.....	17
1.3. Сутність бенчмаркінгу як сучасного підходу до формування конкурентної стратегії.....	26
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ІНДУСТРІАЛЬНІ ТА ДИСТРИБУЦІЙНІ СИСТЕМИ».....	33
2.1. Оцінка зовнішнього середовища та позиції підприємства на ринку.....	33
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарського стану підприємства.....	43
2.3. Використання бенчмаркінгового підходу на підприємстві.....	64
РОЗДІЛ 3. ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГОВОГО ПІДХОДУ ПРИ ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ІНДУСТРІАЛЬНІ ТА ДИСТРИБУЦІЙНІ СИСТЕМИ».....	70
3.1. Методика застосування бенчмаркінгового підходу при формуванні конкурентної стратегії.....	70
3.2. Розробка стратегії диверсифікації для МП «Миргородська».....	81
3.3. Економічний ефект від впровадження конкурентної стратегії, сформованої на основі бенчмаркінгового підходу.....	88
Висновки до розділу 3.....	95
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	99
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю переорієнтації традиційних маркетингових підходів, застосовуваних на більшості вітчизняних підприємств, впровадження в практику нових, зорієнтованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У цьому контексті слід зазначити, що одним з найпростіших та найефективніших маркетингових підходів, що дозволяє це зробити, є використання адаптованого до вітчизняних умов досвіду зарубіжних підприємств. До таких підходів відноситься і бенчмаркінг. Використання бенчмаркінгу, як сучасної концепції, в системі управління підприємствами обумовлена розвитком ринкового середовища в Україні та виходом вітчизняних товарів на світовий ринок, що передбачає постійне вдосконалення продукції, бізнес-процесів і стратегії для зміцнення конкурентоспроможності.

У вітчизняному підприємництві впровадження бенчмаркінгу обмежене недостатнім розвитком неформальних ділових стосунків між суб'єктами господарювання, а також низьким рівнем інформаційного обміну між ними. Це потребує вивчення бенчмаркінгу як інструменту, що стимулює гармонійний розвиток і зміцнює стосунки між підприємствами з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

Серед вчених, які займалися дослідженням конкурентоспроможності та бенчмаркінгу доцільно виділити наступних: Портер М.Е. [19], Барабась Д.О. [3, 4], Должанський І.З., Загорна Т.О. [7], Нефедова О.Г. [32], Шведа М. Н. [54] та ін. Але зазначені вище проблеми, що стримують практичне розповсюдження методу, потребують подальшого вивчення бенчмаркінгу як інструменту, що стимулює гармонійний розвиток і сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Метою роботи є розробка конкурентної стратегії підприємства шляхом застосування бенчмаркінгового підходу, на основі аналізу теорії та практики бенчмаркінгу.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність конкурентної стратегії, сучасні особливості її формування та чинники, що її визначають;
- розкрити сутність бенчмаркінгу як сучасного підходу до формування конкурентної стратегії;
- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, виявити слабкі та сильні сторони;
- оцінити конкурентоспроможність власного підприємства та основних

конкурентів;

— запропонувати бенчмаркінг як інструмент розробки конкурентної стратегії підприємства та розкрити методику його застосування;

— визначити економічний ефект від застосування розробленої конкурентної стратегії на ПрАТ «ІДС».

Об'єктом дослідження є розробка конкурентної стратегії підприємства.

Предметом дослідження є науково-методичні положення застосування бенчмаркінгу як інструменту розробки конкурентної стратегії ПрАТ «ІДС».

У процесі виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження сучасних підходів до розробки стратегії підприємства застосовувався системний підхід. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств. Для вибору стратегії було складено Бостонсько матрицю консультаційної групи (БКГ). Для оцінки конкурентоспроможності підприємства було використано метод заснований на теорії ефективної конкуренції (*ККО*). Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням застосування бенчмаркінгу як інструменту розробки конкурентної стратегії компанії.

У ході написання магістерської дисертації були використані результати досліджень проведених під час участі у тренінгу «Трансфер європейської політики, стратегій та бізнес практики».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ БЕНЧМАРКІНГОВОГО ПІДХОДУ

1.1. Загальна характеристика конкурентних стратегій підприємства

Для отримання переваги над конкурентами, потрібно досягнути переваги за всіма комерційними показниками і засобами їх збуту на ринку. У теорії таке можливо, на практиці – ні. При конкуренції потрібно ставити пріоритети,

стратегію, які найкращим способом використовують сильні сторони підприємства і є відповідними тенденціям ринку.

Термін «стратегія» зараз використовується в багатьох сферах суспільного життя. Щодо терміну «стратегія підприємства», то є багато підходів до його визначення. А саме [1]:

- система організаційно-економічних заходів для реалізації довгострокових цілей організації;
- обґрунтування можливих перспектив діяльності підприємства за допомогою оцінки його потенційних можливостей і надання прогнозу розвитку ринкового середовища;
- основний напрямок розвитку організації, який гарантує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів;
- ефективну робочу концепцію отримання конкурентних переваг організації;
- перспективні орієнтири для діяльності підприємства;
- план заходів, що визначає пріоритети вирішення проблем і ресурси для реалізації головної мети.

I. Ансофф визначав стратегію як один із декількох наборів правил ухвалення рішень, які стосуються поведінки підприємства в умовах недостатньої інформації про майбутній розвиток компанії.

Тільки комплексне визначення найбільш повно відображає сутність поняття «стратегія підприємства». Основна сутність цього поняття розкривається за допомогою принаймні чотирьох питань[2]:

1. Який фінансово-економічний стан і середовищі характерні для компанії зараз?
 2. Який стан компанія хоче досягнути в майбутньому: реально можливий чи бажаний?
 3. Які альтернативні напрямки розвитку компанії можливі (якщо взяти до уваги його сильні і слабкі сторони, загрози і можливості середовища)?
 4. З допомогою яких методів і засобів реалізувати визначену стратегію?
- Ураховуючи це можна запропонувати наступне, найбільш повне визначення стратегії підприємства.

Стратегія підприємства — це систематичний план його потенційної поведінки в умовах недостатньої інформації про майбутній розвиток середовища

та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [3].

Стратегія підприємства має декілька рівнів декомпонування, для кожного з яких підібрана стратегія певного рангу, це означає, що стратегія компанії будується за певною ієрархією.

На підприємстві, що веде різнопланову діяльність (багатопрофільному, диверсифікованому, що виробляє різнотипну продукцію) застосовують чотирирівневу стратегію, яка включає [3]:

1. Корпоративну (загальну) стратегію, що одночасно є портфельною.
2. Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії.
3. Функціональні стратегії.
4. Операційні стратегії.

У однобізнесовому підприємстві (вузькопрофільному, що виробляє однотипну продукцію) використовують трьохрівневу стратегію, що включає [3]:

1. Корпоративну стратегію, що одночасно є конкурентною (діловою, бізнесовою).
2. Функціональні стратегії.
3. Операційні стратегії.

Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія знаходиться в ієрархії на найвищому рівні. Її використовують для визначення загального напрямку діяльності підприємства, це може бути: або стратегія зростання, або стабілізації, або скорочення.

Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії знаходяться на рівень нижче, визначають як досягнути того напрямку, який був заданий корпоративною стратегією, в кожній СОБ (стратегічній одиниці бізнесу) і є планом отримання сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг). Згадані стратегії називають ще стратегіями бізнесу, або стратегіями конкурентоспроможності.

Для кожного функціонального напрямку діяльності мають розроблятися функціональні стратегії: стратегія виробництва, маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом тощо. Вони надають конкретику, допомагають довести корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних служб господарської діяльності. Одночасно функціональні

підрозділи мають значний вплив при формуванні корпоративної і конкурентних стратегій.

Операційні стратегії – це вузькі стратегії які розробляються для головних структурних підрозділів компанії, які є залежними: заводи, що входять до складу підприємства, цехи, бригади, відділи, дилери тощо. Вони знаходяться на найнижчому рівні стратегії підприємства, з яким пов'язані стратегії, що займають вищий рівень за ієрархією: корпоративна, конкурентні, функціональні [4].

Кожен із згаданих вищих рівнів утворює стратегічне середовище для рівня, що знаходиться під ним і передбачає для нього певне обмеження.

Ієрархію стратегій підприємства зображено на рис. 1.1.

І. Ансоффом запропонував класифікацію стратегій враховуючи рівень прийняття стратегічних рішень, що є доцільним з погляду обґрунтування і розвитку конкурентних стратегій організації, їх взаємозв'язку з іншими стратегіями [5]:

— *корпоративна стратегія (загальний план управління, який застосовується усім підприємством, включаючи всі напрямки його діяльності (господарський портфель компанії); об'єднує дії, спрямовані на закріплення своїх позицій у різних галузях діяльності.*

1. Розвиток підприємства в цілому
2. Стратегічні напрямки розвитку кожної складової
3. Розподіл ресурсів між підрозділами (СОБ)
4. Довгострокові цілі підприємства і підрозділів
5. Зміна структури підприємства (можлива)
6. Злиття, розподіл або входження в об'єднання (можливі)
7. Докорінна реорганізація: зміна номенклатури, ринків, технологій, місії підприємства (можлива)

Другий рівень

Конкурентна стратегія

1. Конкурентні переваги підрозділів на ринку відповідних товарів
2. Цінова політика по продукції, що випускається
3. Рекламна політика
4. Цілі діяльності цехів, бригад, дільниць та ін.
5. Принципові положення бізнес-планів
6. Способи конкуренції підрозділів на ринку
7. Конкретні форми кооперації праці та інші заходи

Третій рівень

Функціональні стратегії

1. Розподіл ресурсів служби за напрямками діяльності і підрозділами підприємства
2. Місце функціональної служби в загальній стратегії підприємства
3. Стратегія поведінки в своїй сфері діяльності

Операційний рівень

Рис. 1.1. Ієрархія стратегії підприємства

Джерело: [5]

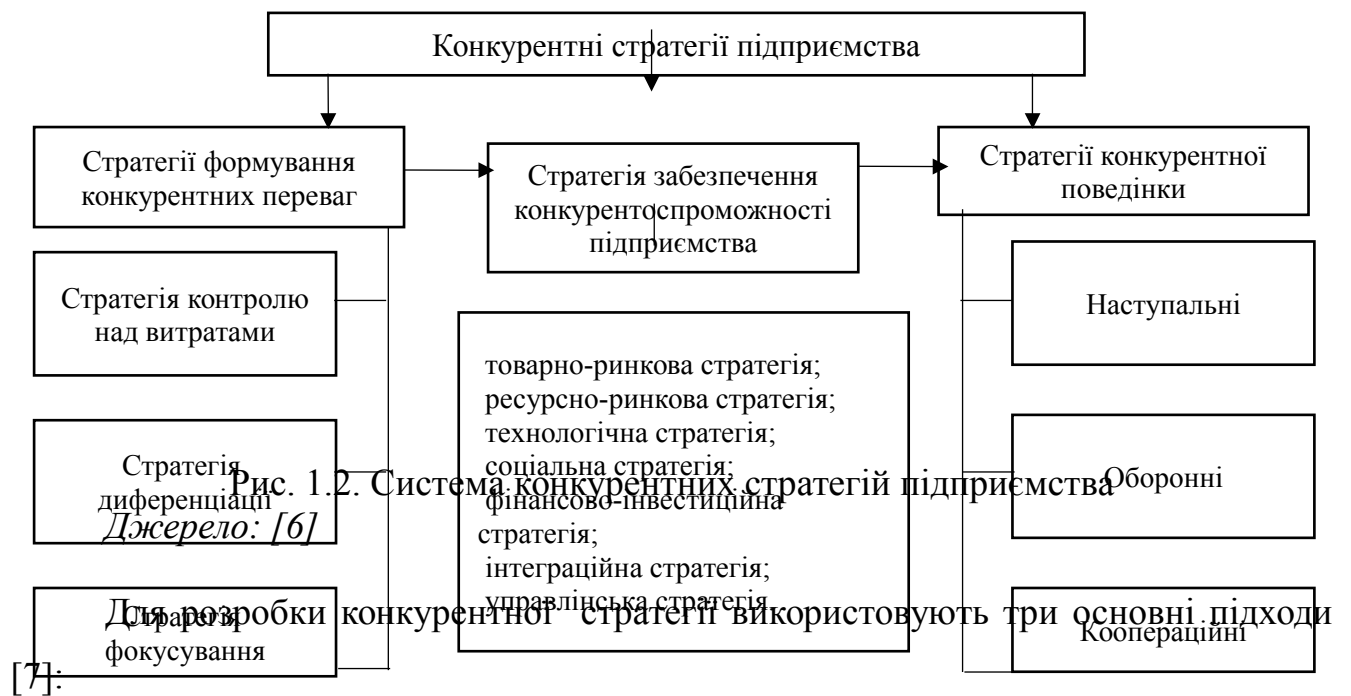
— *ділова (конкурентна) стратегія* (сконцентрована на діях і підходах, які зв'язані з управлінням і направлені на забезпечення рентабельної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні господарювання); визначає, як отримати сильні довгострокові конкурентні переваги);

— *функціональна стратегія* (належить до плану управління поточною діяльністю певного підрозділу або ключового функціонального напрямку в межах певної сфери діяльності);

— *операційна стратегія* (концентрується на більш конкретних стратегічних ініціативах і підходах в управлінні основними оперативними одиницями при вирішенні щоденних оперативних задач, які мають стратегічну важливість).

— стратегія фокусування – це більш глибока диференціація продукції, яку випускає підприємство, або зменшення витрат на сегменті.

Є дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, їх можна представити у системі конкурентних стратегій компанії – об'єднання стратегій, націлених на пристосування підприємства до змін на ринку та зміцнення довгострокової конкурентної позиції серед інших підприємств (рис.1.2) .



- 1) бажання знизити свої виробничі затрати;
- 2) отримання диференціації, яка ґрунтується на наступних перевагах: якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, висока цінність;

3) зосередження уваги на певній ніші на ринку завдяки якісному виконанню роботи порівняно з конкурентами і задоволення специфічних потреб споживачів. Стратегії конкурентної поведінки компанії.

Наступальні стратегії – це стратегії для підприємств, вони не є лідерами, проте займають друге і третє місце після нього. Завдяки вдалій наступальній компанії можна вивести компанію на позицію лідера (Toyota, Canon, British Airways та ін.). Основними принципами наступу є [8]:

- основне, на що потрібно звернути увагу: це сила позиції лідера. Потрібно постійно оновлювати інформацію про лідера, слідкувати за його продукцією, цінами, торгівельним персоналом;

- зосередитися на пошуку слабого місця в позиції лідера і завдати удару. Наприклад, Kodak платить за власну розповсюдженість процесом старіння її плівки. Успішною наступальною стратегією на Kodak стало виробництво першої в світі замороженої плівки для непрофесійних фотографів;

- атакувати потрібно на найбільш вузькому фронті. Буде доречно зосередитися на одному продукті, адже «повний асортимент» – це розкіш, яку дозволяє собі тільки лідер.

У конкурентному середовищі всі компанії можуть бути об'єктами атаки суперників. Такі атаки можуть проводити як новачки, які хочуть вийти на ринок, так і підприємства, які вже працюють та хочуть підвищити власні позиції. Мета оборонної стратегії заключається у зменшенні ризику бути атакованим, шансі відбити атаку з найменшими втратами, а якщо це станеться, то у здійсненні тиску на ті підприємства, які кидають виклик, щоб переорієнтувати їх на боротьбу з іншими компаніями. Запропонуємо шляхи, які допоможуть уникнути таких конкурентних атак [9]:

- не дати конкурентам розпочати атаку;
- дати зрозуміти конкурентам, що Ваше підприємство готове до атаки і не готове позмагатися з ними;

- спробувати зменшити прибуток, який цікавить та підштовхує їх до наступальних дій.

Актуальним, хоча і нестандартним на перший погляд, є такий варіант конкурентної поведінки підприємств, як кооперація. Поширеною формою кооперації конкурентів виступають стратегічні альянси – довгострокові угоди між

підприємствами, які виходять за межі звичайних ділових відносин, але злиття компаній не відбувається.

Головними цілями вступу компаній до альянсів є [10]:

- а) досягнення економії на масштабах виробництва та рекламі;
- б) зменшення часу і витрат на впровадження продукції;
- в) доступ до місцевих ринків і потрібних технологій;
- г) зменшення ризику, за рахунок розподілу тощо.

Компанії, які беруть участь у альянсах успішно борються зі стратегічними недоліками, і досягати стратегічних переваг.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це комплексна стратегія підприємства, яка включає довгострокові програми дій по всіх функціональних напрямках його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності.

До складу стратегії конкурентоспроможності підприємства входять [11]:

— *товарно-ринкова стратегія*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як номенклатура й асортимент продукції та ступінь їхнього оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення;

— *ресурсно-ринкова стратегія*, до її складу входять рішення щодо наступних аспектів: обсяг ресурсних запасів і частота їх поповнення, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;

— *технологічна стратегія*, до її складу входять рішення щодо наступних аспектів: характер технології, ступінь стабільності технології, НДДКР та оновлення технології, технологічні розриви;

— *інтеграційна стратегія*, до її складу входять рішення щодо наступних аспектів: вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція;

— *інвестиційно-фінансова стратегія*, до її складу входять рішення щодо наступних аспектів: як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;

— *соціальна стратегія*, до її складу входять рішення щодо наступних аспектів: взаємозамінність робітників, диференціація робітників, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу;

— управлінська стратегія, до її складу входять рішення щодо таких аспектів: тип управління, організаційна структура, управлінські комунікації тощо.

1.2. Процес розробки конкурентної стратегії

Для розробки конкурентної стратегії підприємства потрібно сформулювати певні принципи, для цього скористаємося результатами аналізу поняття «конкурентна стратегія організації», який нам пропонують науковці (рис. 1.3).

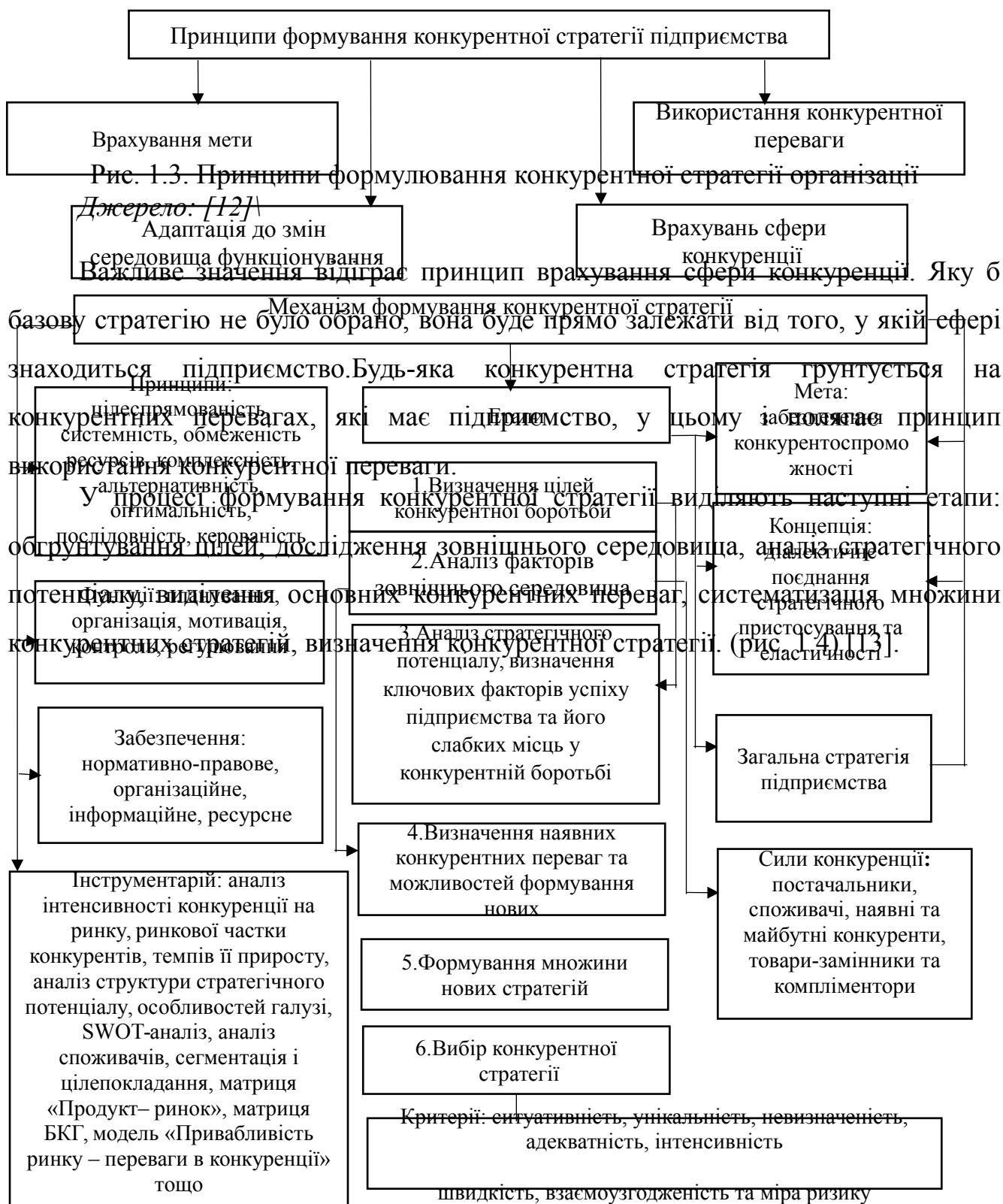


Рис. 1.4. Механізм формування конкурентної стратегії
Джерело: [14]

Для початку формування конкурентної стратегії потрібно визначитися із цілями конкурентної боротьби. Щоб краще усвідомити та розібратися із сенсом розробки конкурентної стратегії організації, потрібно визначити довгострокові і короткострокові цілі. Якщо відразу поставити завдання, які підлягають вирішенню, тоді це допоможе підприємству розширити частку ринку, ійти на нові сегменти або ж захистити вже існуючу частку і попередити напади конкурентів.

Аналіз стратегічного потенціалу, визначення ключових факторів успіху підприємства та його слабких місць у конкурентній боротьбі дозволить виявити внутрішні процеси на підприємстві, які можуть розглядатися як його сильні або слабкі сторони, оцінити їх важливість та визначити конкурентні переваги. Зазначимо, що важливою складовою цього етапу є оцінка конкурентоспроможності підприємства, основна суть якої полягає у можливості порівняння між собою підприємств певної конкурентної групи. Визначення наявних конкурентних переваг та можливостей формування нових є наступним етапом запропонованого механізму, який проводиться з урахуванням аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.



Формулювання множини конкурентних стратегій запропоновано здійснювати шляхом визначення місця підприємства на ринку – його частки, типу конкурентної переваги та перспективних дій на ринку. Одним із ключових процесів формування конкурентної стратегії є її вибір, який доводить той факт, що підприємство дуже рідко стикається з однією стратегією, тому потрібні конкретні критерії, щоб виявляти та аналізувати інші стратегії. Останній етап здійснюється на основі сукупності критеріїв, а саме: унікальності, ситуативності, невизначеності, адекватності, інтенсивності, швидкості [15].

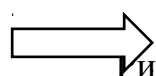
Для вибору конкурентних стратегій підприємству необхідно володіти інформацією про отриманий рівень конкурентоспроможності за декілька років (показники повинні бути співставними, тобто розрахованими за однаковою методикою). За допомогою тенденції зміни конкурентоспроможності у часі й аналізу причин можна отримати необхідну інформацію для вибору правильної стратегії. Для отримання необхідних відомостей підприємству слід скористатись матрицею зміни конкурентоспроможності у часі (рис. 1.5).

Таким чином, після оцінки конкурентоспроможності підприємство може опинитись в одній з п'яти ситуацій [17]:

1. Рівень конкурентоспроможності стабільний.
2. Рівень конкурентоспроможності спадний.
3. Підприємство стрімко втрачає конкурентні можливості.
4. Рівень конкурентоспроможності помірно зростає.
5. Рівень конкурентоспроможності стрімко зростає.

	Поліпшення зовнішніх умов	Зовнішні умови незмінні	Погіршення зовнішнього середовища
Конкурентний потенціал з часом слабшає	Рівень КС стабільний	Рівень КС помірно спадаючий	Рівень КС стрімко спадає
Конкурентний потенціал підприємства залишається без змін	Рівень КС помірно зростає	Рівень КС стабільний	Рівень КС помірно спадний
Конкурентний потенціал з часом сильнішає	Рівень КС стрімко зростає	Рівень КС помірно зростає	Рівень КС стабільний

 небажаний напрямок змін;
 бажаний напрямок змін.


 Рис. 1.5. Напрямки зміни рівня конкурентоспроможності підприємств
 Джерело: [12]

За допомогою цієї матриці можна не тільки позиціонувати певну компанію, а спрогнозувати, як будуть розвиватися події, якщо підприємство не залишає конкурентного середовища (закриття, перехід в іншу сферу діяльності тощо). Як

буде змінюватися рівень конкурентоспроможності можна спрогнозувати за допомогою аналізу напрямку стрілок на рис. 1.5. У будь-якому випадку компанія має три варіанти розвитку подій: збереження існуючого стану, його погіршення або покращення. Для двох критичних ситуацій (стрімке зростання / падіння) маємо лише по одному варіанту – помірне зростання/ падіння відповідно. Тому що, згідно із формальною логікою, навіть за умов «стрибка» і швидкої зміни подій підприємство матиме певний перехідний період.

Досліджені ситуації характеризуються причиною, наслідком і передбачають розробку рекомендацій, для цього детально проаналізуємо їх.

Ситуація 1. Рівень конкурентоспроможності стабільний.

Якщо зміни зовнішнього і внутрішнього середовища - зменшення внутрішніх можливостей разом зі зменшенням зовнішнього тиску; консервація внутрішніх чинників в умовах зовнішньої стабільності; підвищення конкурентного потенціалу нівелюється силою зовнішніх змін, - мають однаковий напрямок, то виникне така ситуація.

При цьому слід готуватися до наступних наслідків [18]:

1) при підвищенні впливу зовнішніх чинників, і сила внутрішніх чинників не покращуватиметься із середини підприємства, рівень конкурентоспроможності буде знижуватися, і з часом компанія може втратити всі набуті переваги і буде змушена покинути конкурентний ринг;

2) коли у підприємства залишаються внутрішні аргументи для досягнення переваги під час конкурентної боротьби (унікальні технології, нововведення тощо), тоді воно отримує можливість для підвищення конкурентоспроможності – для початку повільне, а потім стрімке, при умові, що внутрішні можливості будуть постійно покращуватися;

3) якщо підприємство досягнуло бажаного рівня конкурентоспроможності, тоді потрібно спрямувати свою діяльність на підтримання цього становища; для цього потрібно зосередитися на зниженні ризиків зовнішнього середовища.

Ріст конкурентного рівня підприємства може припинитися уразі сильного впливу зовнішніх чинників, які підприємство не може перебороти.

Отже, за таких умов, компанії слід обрати альтернативну стратегію, це може бути: стратегія «захисту» – сутність якої полягає в збереженні досягнутого рівня

конкурентоспроможності, або стратегія «стрибка» – коли результатом розвитку подій буде підвищення рівня.

Сутність стратегії «захисту» полягає у розробці заходів, які будуть зменшувати негативний вплив зовнішнього середовища, і підтримувати бажаний рівень конкурентоспроможності. Найбільш доцільно буде використати цю стратегію компаніям, які знаходяться на етапі «зрілості», не є новачками на ринку і мають цілісне уявлення про ринкове середовище.

Для реалізації стратегії «стрибка» потрібно здійснити дії, які зменшать вплив зовнішнього середовища. Компанія застосовує заходи, які спрямовані на зміцнення стратегічного потенціалу, як результат він стає невразливим до зовнішніх чинників, і компанія змінює конкурентний стан «стабілізація» на «зростання». Підприємства, які знаходяться на стадії зростання можуть використовувати цю стратегію з максимальною користю, як і підприємства-новачки із перспективними цілями і незмінним рівнем спроможності.

Ситуація 2. Рівень конкурентоспроможності помірно спадний.

Коли конкурентоспроможність підприємства знижується (зовнішнє середовище не є мінливим) складається така ситуація, потенціал підприємства залишається незмінним і стає вразливим для зовнішніх загроз. Конкурентні переваги з часом зменшуються і спричиняють невідповідність внутрішніх можливостей компанії зовнішнім загрозам.

Наслідки можуть бути наступними [19]:

1) у випадку, коли підприємство буде підвищувати конкурентний потенціал, враховуючи інтенсивність зміни зовнішнього середовища, можуть бути два варіанти розвитку подій, або максимальне зниження досягнутого рівня (закриття підприємства під тиском зовнішніх чинників), або збереження конкурентного рівня за умови зменшення дії зовнішнього середовища.

2) у разі підвищення підприємством конкурентного потенціалу, помірний спад з часом може стабілізуватися, і згодом відбудеться повільне або навіть швидке зростання;

3) якщо підприємство не буде розробляти нові заходи для покращення рівня, або їх кількість буде малою, протягом деякого часу (якщо зовнішні чинники будуть прийнятними) стан повільного зниження може зупинитися.

При такому розвитку подій підприємство може використати наступальну стратегію, яка має такі види: «стабілізація», «мобілізація», «рішучі дії».

Щоб зупинити зниження конкурентного рівня і досягнути стабільного становища на деякий час, можна використати стратегію «стабілізації», діставшись якої компанії повторно потрібно буде обирати: зберегти отриманий стан, якщо він є оптимальним; розробити стратегію зростання, якщо це не так. [17].

Якщо конкурентні переваги повільно втрачаються, і причиною є зовнішнє середовище, підприємству краще обрати стратегію «рішучих дій», але при цьому внутрішнє середовище має бути повністю стабілізоване, а саме налагоджена взаємодія всіх складових конкурентного потенціалу, і достатнього фінансового забезпечення (у частині вільних ресурсів, необхідних для ризикованого маневрування). Її використовують підприємства, які не хочуть довго чекати на сприятливі зовнішні умови. Коли рівень конкурентоспроможності підприємства знижується в наслідок його неактивної діяльності або нестабільних зовнішніх чи внутрішніх умов політики, потрібно звернутися до стратегії «мобілізації». Вона призначена для зниження наслідків неадекватних умовам дій, які виникли в результаті зміни політики компанії, її виробництва; дією в нових умовах (при виході на нові ринки або відкритті нової компанії); зміною зовнішніх факторів.

Ситуація 3. Підприємство стрімко втрачає конкурентоспроможність.

Ця ситуація може виникнути за умови жорстких антагоністичних дій внутрішніх та зовнішніх чинників, її може спричинити наступне: компанія відстає через швидку зміну зовнішнього середовища або керівництво підприємства не належним чином дбає про його конкурентоспроможність. Для цього можуть бути такі причини [20]:

1) недостатнє розуміння сутності конкурентного рівня, і для чого потрібно ним керувати;

2) підприємство не зацікавлене в обраному ринку.

На рис. 1.5 ця ситуація зображена як найгірша, тому залишається два шляхи: зміна ринку або ж здійснення заходів для перетворення спадаючої тенденції на зростаючу свідомого управління. Для цього можна розробити стратегію «мобілізації» або стратегію «змін», для реалізації якої потрібно відмовитися від заходів, які проводилися і використати інші, які не були задіяні.

У формалізованому вигляді зображено вибір стратегії на рис. 1.6.

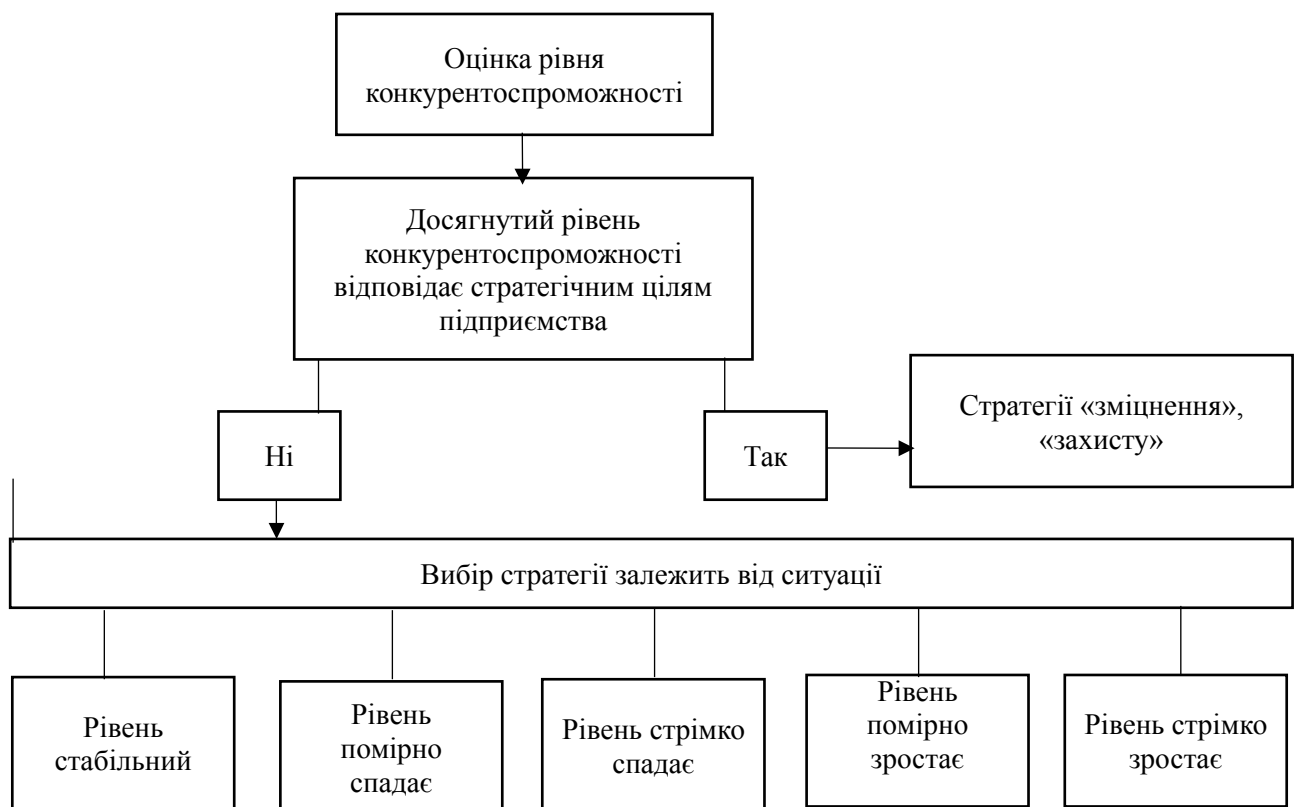


Рис. 1.6. Схема добору конкурентної стратегії

Джерело: [21]

Ситуація 4. Рівень конкурентоспроможності помірно зростає.
 Якщо ситуація для підприємства є позитивною, внутрішні чинники не розбалансовані і воно успішно справляється із зовнішніми обставинами, тоді можлива така ситуація. Це може бути наслідком зменшення тиску зі сторони державної політики, банкрутство деяких конкурентів, своєчасні дії у відповідь на зміну зовнішнього середовища; сприятлива політика компанії на ринку.

Є декілька варіантів розвитку ситуації [22]:

- 1) досягнення стабільного стану завдяки впливу зовнішніх чинників;
- 2) підтримання стабільного зростання, якщо це влаштовує компанію або через значний вплив зовнішнього середовища, через що ріст конкурентного рівня зупиняється;
- 3) коли відбувається значне зростання, за умови позитивних показників внутрішніх дій і зовнішніх факторів.

Тоді підприємству слід розглянути наступні стратегії: «захист», «стрибок», «рішучі дії».

Ситуація 5. Рівень конкурентоспроможності стрімко зростає.

Серед причин можна виділити: активну заходи компанії, що зменшують вплив зовнішнього середовища; правильний розрахунок; вдалий склад обставин; результат взаємодії; покращення внутрішніх чинників і нейтралізація зовнішніх.

Як може розвиватися ситуація [23]:

1) фіксація рівня конкурентоспроможності, якщо це задовільняє підприємство;

2) стабілізація умов значного підвищення;

3) нешвидке підвищення в наслідок впливу зовнішніх і внутрішніх факторів;

4) незначна зупинка і зниження через допущені помилки у розрахунках.

Коли потрібного рівня досягнуто, потрібно звернутися до стратегії «захисту» або «зміцнення», у іншому випадку – «рішучих дій» і використати цю ситуацію; якщо існуючий стан – наслідок позитивних обставин – стратегію «мобілізації» або «змін» [12].

1.3. Сутність бенчмаркінгу як сучасного підходу до формування конкурентної стратегії

Стратегічний бенчмаркінг орієнтує підприємство на вибір стратегій активного розвитку і необхідний для досягнення лідируючих позицій у галузі та на ринку. Перед початком стратегічного планування він дозволяє підвищити ефективність управління і здійснювати проекти з урахуванням головних напрямків і найближчих перспектив розвитку підприємства.

З урахуванням сутності стратегії підприємства, нижче представлено основні етапи її формування з використанням бенчмаркінгу.

1. Моніторинг і аналіз маркетингового середовища підприємства, вибір виду бенчмаркінгу і стратегічного планування, найбільш прийнятного для прогнозованого рівня нестабільності в досліджуваній перспективі.

2. Аналіз досягнутого рівня конкурентоспроможного статусу організації, виявлення партнерів з бенчмаркінгу та стратегічних цілей, досягнення яких дозволить забезпечити конкурентні переваги.

Партнерами зі стратегічного бенчмаркінгу можуть бути реальні та потенційні конкуренти, будь-які інші організації, визнані лідерами з тих питань ведення бізнесу, які представляють стратегічний інтерес для керівників підприємства, що проводить бенчмаркінг.

Більшість компаній проводять стратегічний бенчмаркінг, щоб поліпшити розуміння бізнес-середовища.

3. Вибір найбільш економічно ефективних засобів досягнення стратегічних цілей за рахунок використання результатів бенчмаркінгу і посилення стратегічного потенціалу організації [32].

Стратегія підприємства, заснована на результатах бенчмаркінгу, повинна сприяти [24]:

- дослідженню маркетингового середовища і формування місії організації;
- аналізу ринків потенційних товарів і послуг;
- вибору таких стратегічних зон господарювання (СЗГ), які здатні в

тривалій перспективі забезпечити зовнішню гнучкість підприємства, тобто можливість її переорієнтації в найбільш сприятливі зони з економічної, політичної, правової, соціально-культурної, науково-технічної та екологічної точок зору;

- формування товарного асортименту підприємства, найбільшою мірою задоволення потреби потенційних покупців на внутрішньому і зовнішньому ринку, яка гарантує систематичне отримання прибутку, що дозволяє реалізовувати програми розширеного відтворення;

- раціональному розподілу наявних і залучених додаткових ресурсів між різними напрямками діяльності, які забезпечують максимальний результат;

- тісній взаємодії з ринками виробництва, цінних паперів, валютними ринками, які забезпечують економічно ефективну підтримку стратегічного потенціалу організації на достатньому рівні для володіння конкурентною перевагою на всіх етапах життєвого циклу.

4. Розробка і реалізація стратегічної програми технічного і соціального розвитку організації на майбутню перспективу, її коригування з урахуванням аналізу «зворотних зв'язків» [25].

Для досягнення поставленої нами мети, доцільно виділити особливості стратегії, розробленої на результатах стратегічного бенчмаркінгу, які викладені нижче.

1. Процес вироблення стратегії не завершується будь-якою негайною дією, а закінчується встановленням загальних напрямків, просування по яким повинно забезпечити бажаний приріст рівня конкурентоспроможності.

2. У ході формування економічної стратегії не можна передбачити всі можливості, які проявляться при реалізації конкретного стратегічного проекту.

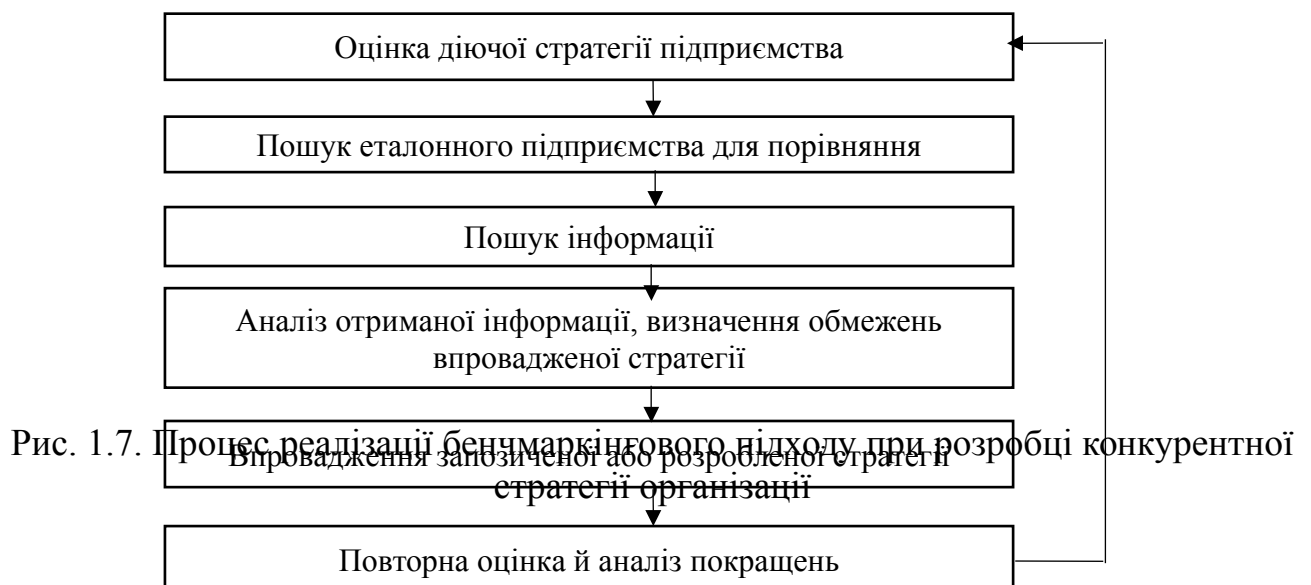
3. Істотне посилення ролі зворотного зв'язку в стратегічному управлінні, оскільки при розробці стратегічних рішень постійно з'являються нові альтернативи, більш повна і достовірна інформація про ті чи інші стратегічні рішення, здійснюється цілеспрямований пошук підходящих рішень [26].

У сучасних умовах бенчмаркінг як інструмент стратегічного управління можна застосовувати в двох напрямках.

По-перше, треба накопичувати інформацію, що стосується використовуваної стратегії в еталонних підприємствах. У цьому випадку найближчими виявляються компанії-конкуренти, чия стратегія без змін може принести позитивні результати. Застосовуючи бенчмаркінг у цьому напрямку, можна зробити висновки про використовувані стратегії в галузі, зібравши інформацію про декілька найуспішніших організацій. При цьому в розробці стратегії відпадає необхідність, оскільки відбувається запозичення вже готової, випробуваної у цьому бізнесі, що звільняє підприємство від витрат її формування.

По-друге, слід розробити власну стратегію на підставі результатів бенчмаркінгу, не зачіпаючи реалізованих стратегій інших компаній. При цьому використовуються непрямі дані підприємств-еталонів, а не конкретна стратегія. Зіставлення результатів діяльності підприємства з такими конкурентами дає передумови для розробки нової стратегії. Для отримання очікуваної ефективності від застосування стратегічного бенчмаркінгу, необхідно зробити його інтегральною частиною процесу інновацій і вдосконалення в бізнесі.

На рис. 1.7 виділимо етапи реалізації процесу стратегічного бенчмаркінгу.



Джерело: [27]

Перший етап – оцінка і визначення можливих недоліків діючої стратегії. На цьому етапі відбувається самооцінка діючої стратегії, її результатів і планомірність досягнення цілей.

Другий етап – пошук еталонного підприємства. Проводиться аналіз конкуруючих, галузевих або діючих в іншому виді бізнесів компаній. Вибір еталона заснований на показниках його діяльності, тобто партнером буде та організація, яка застосовує іншу стратегію, але її діяльність дає більш успішні результати. Можна розглянути підприємства, що діють за межами національної економіки.

Третій етап – пошук інформації. Вона може бути отримана з різних джерел, що включають:

- обмін накопиченим досвідом між компаніями;
- особисті зустрічі менеджерів і взаємні відвідування;
- науково-практичні конференції;
- збірники, що публікуються для цієї мети;
- спеціалізовані сайти, які містять добровільно представлену інформацію;
- звітність про діяльність підприємства, яка надається фіскальними органами держави;
- промислове шпигунство;
- повноцінний аналіз діяльності із залученням експертів у цій галузі;
- аутсорсинг.

Четвертий етап – аналіз отриманих результатів, визначення обмежень впровадження стратегії або можливих недоліків інформації для її розробки. Керівництво підприємства, яке проводить стратегічний бенчмаркінг, має розуміти, що зібрана інформація може підтвердити безглуздість здійснення раніше запланованого проекту в силу виявлених обмежень.

П'ятий етап – впровадження запозиченої або розробленої стратегії.

Шостий етап – повторна самооцінка й аналіз поліпшень, здійснених на підприємстві. На основі моніторингу ходу виконання робіт і оцінки кінцевих результатів формується пакет інформації для повторної самооцінки й аналізу поліпшень [28].

Стратегічно орієнтованому маркетинговому дослідженню необхідний «погляд зі сторони», чим і є бенчмаркінг – це і є «погляд» зі сторони кращих фірм з урахуванням підвищених індивідуальних потреб покупців, а без цієї

найважливішої інформації неможливо визначити стратегію розвитку підприємства й ефективно розподілити обмежені ресурси для її реалізації.

Менеджмент організації, що проводить стратегічно орієнтоване маркетингове дослідження, повинен володіти технологією стратегічного бенчмаркінгу, тобто вміти проводити порівняльний аналіз, наскільки його компанія адаптована до поточних вимог ринку і що необхідно зробити, щоб поліпшити її ринкові позиції, підвищити конкурентоспроможність.

Результати дослідження процесу стратегічного бенчмаркінгу дозволили запропонувати модель формування стратегії (стратегічних рішень) на основі бенчмаркінгу (рис. 1.8).

При цьому доцільно дотримуватися наступних принципів [29]:

- регламент ходу проекту;
- участь у координації бенчмаркінговою діяльністю менеджменту організації;
- інформування персоналу про цілі і потреби проекту, надання йому нових показників роботи і створення сучасної моделі інформаційної забезпеченості процесу;
- проведення навчання персоналу технології стратегічного бенчмаркінгу;
- простота і зрозумілість структури робочої програми.

На підготовчому етапі представленої моделі визначаються цілі та напрямки аналізу; встановлюються основні проблемні поля підприємства. Потім виявляються критичні бізнес-процеси, що вимагають проведення аналізу, можливості для поліпшення, визначаються завдання, форма і вибір підходу проведення аналізу (самостійно або за допомогою сторонніх організацій).

На наступному етапі досліджуються отримані результати, складається звіт з висновками та плани-сценарії, які служать визначенням подальших напрямків бізнесу.

На етапі планування процесу бенчмаркінгу визначається його вид, проводиться моніторинг зовнішнього оточення з метою виявлення компаній-еталонів для аналізу конкурентних переваг. Потім необхідно зіставити показники бізнес-процесу (досліджуваного підприємства й еталонного) для виявлення недоліків і можливостей їх усунення.

На наступному етапі важливо визначити можливості адаптації результатів бенчмаркінгу до умов роботи свого підприємства і розробити плани їх впровадження.

Заключним кроком є оцінка ефективності отриманих результатів.

Бенчмаркінг у складі стратегічно орієнтованих маркетингових досліджень організаційно може оформитися шляхом створення на підприємстві, наприклад, служби бенчмаркінгу.

У число основних принципів стратегічного бенчмаркінгу входять [30]:

- пріоритет у стратегічних цілях;
- важливість і безперервне вдосконалення бізнес-процесу;
- постійне застосування результатів бенчмаркінгу в системі стратегічного планування підприємства;
- прийняття нелінійних інноваційних рішень;
- систематичний зовнішній бенчмаркінг.

Час, що витрачається на впровадження концепції стратегічного бенчмаркінгу, багато в чому залежить від специфіки підприємства. Практика показує, що в середньому потрібно від 2-х до 18-ти місяців на проведення первинних досліджень, рівень витрат на які зазвичай вкрай високий. Тільки після цього здійснюється перехід до процесу впровадження поліпшень. Бенчмаркінг не приносить швидкого результату, тому керівництву необхідно особисто здійснювати ретельне управління процесом змін [31].

Висновки до розділу 1

Аналіз наукових джерел підтверджує, що вибір стратегії залежить від конкурентної ситуації, її відповідності стратегічним цілям підприємства, причин, що до неї призвели, і можливостей підприємства.

Рівень конкурентоспроможності підприємства потребує постійного відслідкування. Невідповідність досягнутого рівня конкурентної спроможності амбіціям подає інформацію про зміну внутрішніх можливостей підприємства і силу впливу зовнішніх чинників. Вибір конкретної стратегії з декількох можливих залежить як від причин досягнутого рівня конкурентоспроможності, так і від прийнятною для підприємства їх рівня у майбутньому.

Очевидно, що просте копіювання іноземних стратегій поведінки чи, навіть, доопрацювання і пристосування до вітчизняних умов може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств, але не може зробити їх першими. Для цього необхідні власні розробки, орієнтовані на збільшення динамічності зовнішнього середовища.

Використання бенчмаркінгу при розробці стратегії – це можливість сформувати власну команду внутрішніх консультантів, напрацювати досвід проведення організаційних змін і, таким чином, створити базу для подальшого вдосконалення організації і від стратегії «гонки за лідером» перейти до стратегії «на випередження».

Застосування технології бенчмаркінгу в процесі стратегічного управління організацією сприяє тому, що виробничі і маркетингові функції стають найбільш керованими, коли досліджуються і впроваджуються кращі бізнес-процеси інших компаній-еталонів на своєму підприємстві. Це, як правило, приводить до прибуткового підприємництва з високою економічністю, створення корисної конкуренції і задоволення потреб споживачів.

Процес маркетингового планування, що встановлює стратегічні напрямки розвитку бізнесу, є найважливішою сферою, для якої бенчмаркінг має вирішальне значення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ІНДУСТРІАЛЬНІ ТА ДИСТРИБУЦІЙНІ СИСТЕМИ»

2.1. Оцінка зовнішнього середовища та позиції підприємства на ринку

Із метою визначення конкурентних позицій та переваг підприємства у конкурентному середовищі, необхідно розглянути конкурентні сили та відповідні фактори, виявити сильні та слабкі сторони як досліджуваного підприємства, так і його головних конкурентів, зробити інтегральну оцінку кожного з цих конкурентів, об'єднати конкурентів у стратегічні групи та побудувати карту стратегічних груп конкурентів [37].

До факторів зовнішнього середовища організації прямого впливу відносять фактори, які впливають на існування самої організації, на конкретні результати її діяльності. Розглянемо їх у табл. 2.1 та табл. 2.2.

Таблиця 2.1.

Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу

<i>Група факторів</i>	<i>Загальний вплив факторів</i>
Економічні	Ринок мінеральних вод, на відміну від інших галузей економіки країни, має позитивну динаміку в перспективі, оскільки Україна характеризується доволі високим рівнем споживачів бутильованої води.
Політичні	Сьогодні ринок переживає не найкращі моменти, оскільки спостерігається скорочення підприємств яке спричинене рядом факторів: політична та соціальна нестабільність.
Правові	Фахівці зазначають, що, маючи досвід в юриспруденції, можна неоднозначно трактувати положення таких документів, як «Водний кодекс», «Кодекс про надра», закони України «Про питну воду і питне водопостачання», «Про якість і безпеку харчових продуктів» та ін. нормативно-правових актів. Нечіткість і неоднозначність положень зазначених документів створює передумови для окреслення різних підходів підприємств-виробників мінеральних вод до формування своєї конкурентної поведінки на ринку.
Демографічні	За експертними даними споживачі звертають увагу на такі характеристики: смак, запах, відчуття насиченості.
Природні	Ще одним з найважливіших факторів, що впливає на перспективи розвитку ринку мінеральних вод в Україні, є погіршення екологічної ситуації. Ця тенденція зумовлює зростання рівня вживання бутильованої мінеральної води, а отже і підвищення прибутку підприємств.

Продовження таблиці 2.1

Соціально-культурні	Культура споживання мінеральної води в Україні розвивається, проте рівень споживання води все ще залишається на низькому рівні, в порівнянні з іншими європейськими країнами. В останні кілька років під впливом світового тренду здорового способу життя, відзначається стрімкий розвиток, незважаючи на кризові явища в економіці країни.
Науково-технічні нововведення	У галузі присутні великі компанії з виробництва води, які володіють новітніми технологіями та обладнанням. Це дає їм можливість постійно нарощувати обсяги виробництва, а також проводити рекламні компанії, які спонукають населення споживати саме їхню продукцію.

Складено на основі [37, ст. 71]

Існуюче глибоке дохідно-майнове розшарування українського суспільства, що зумовило політичну нестабільність у 2004 р. та 2013-2014 рр. збільшилося, оскільки основний тягар реформ 2015 р. ліг на плечі небагатої, але значної частини суспільства, загрожуючи подальшим зростанням безробіття і падінням рівня життя населення. Інфляція в Україні 2016-2017 рр. відрізняється падінням на 1,7 % за оптимістичним сценарієм і на 6,6 % за песимістичним. Це негативно впливає на платоспроможність населення і рентабельність підприємства.

У табл. 2.2 розглянемо як впливають ключові фактори зовнішнього середовища непрямого впливу на ринок мінеральних вод.

Таблиця 2.2.

Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу

<i>Група факторів</i>	<i>Загальний вплив факторів</i>
Споживачі	Ключовими чинниками споживчого вибору на ринку мінерально-столових вод України виступають смак (28 %), впевненість у якості (20 %), ціна (15 %), лікувальні властивості (14 %), відомість марки (11 %). Найменше споживачів звертають увагу на мінеральний склад (7 %), на зовнішній вигляд і оформлення (3 %) та на інші чинники (2 %).
Постачальники	Сфера постачання виробників мінеральних вод – ще одна сила конкуренції – має свою специфіку, оскільки сировинні ресурси зосереджені на певних територіях, і розлив води (основного компонента ціни продукції) здійснюється власниками підприємств, не вдаючись до послуг постачання.
Конкуренти	На ринку безалкогольних напоїв досить багато учасників із безліччю торгових марок і брендів. Однак в українців вже склалися традиційні переваги і тому дрібні або нові бренди йдуть із ринку, витісняючи більш великими брендами. Так майже 50 % всього ринку газованої води і майже 70 % ринку негазованої води належать 10 великим виробникам.

Складено на основі [37, ст. 70]

На ринку води та на ринку безалкогольної продукції відбувається гостра конкуренція за лояльність споживачів. Продукти компаній-конкурентів є доволі диференційованими та відповідають різноманітним вимогам споживачів, тому підприємствам необхідно слідкувати за змінами, які відбуваються на ринку для утримування своїх споживачів. І хоча прихильність до певного товару відіграє важливу роль, існує гостра необхідність планомірної роботи зі споживачем, спрямованої на збільшення споживчого попиту на мінеральну воду та

інформування споживачів про властивості цієї продукції. Споживачеві необхідно дати всю інформацію про нові види мінеральної води, пояснити переваги споживання, показати позитивний результат. Якщо скоротиться обсяг виробництва мінеральної води або погіршиться її якість, то попит на мінеральну воду знизиться, а попит на товари-субститути підвищиться.

Щодо потенційних конкурентів, то варто зазначити, що ринок мінеральних вод України відзначається високою привабливістю, хоча наявність значного числа учасників цього ринку з великою кількістю торговельних марок і брендів створює високі бар'єри входження в цей бізнес. Зважаючи на орієнтацію розливу води, перш за все, на сировинну базу і відносно сталі традиційні переваги населення України, дрібні й нові бренди найчастіше покидають ринок, витісняючись потужнішими брендами. Тому прогнозний вплив конкурентних факторів відповідає теперішньому [44].

Основними постачальниками компонентів продукції підприємств-виробників мінеральних вод є виробники пакувальної тари вітчизняного виробництва (склозаводи, виробники ПЕТ-преформи, етикеток тощо). Головними постачальниками обладнання для виробництва є, як правило, закордонні спеціалізовані підприємства (Німеччина, Данія, Бельгія, Англія, Італія та ін.), які повністю забезпечують потреби українських виробників мінеральних вод у високопродуктивному автоматизованому устаткуванні.

Із врахуванням проведених досліджень, ймовірність появи нових гравців на ринку є досить низькою. Це зумовлено специфікою галузі, а саме [44]:

- обмеженість природних ресурсів. Хоча Україна по запасах мінеральних природних вод займає одне з перших місць у світовому рейтингу, ключовим фактором лідерів ринку є розлив води з артезіанських свердловин, розміщення яких обмежене на території держави;

- вже сформовані основні вподобання споживачів, на які орієнтуються виробники.

Також однією з основних проблем появи нових гравців є неможливість або складність подолання бар'єрів для входу на ринок, а саме [44]:

- економія за рахунок масштабу виробництва. Чим більша частка ринку, тим більше те чи інше підприємство економить у перерахунку на 1 одиницю

продукції. Прикладом може бути холдинг IDS Group Ukraine, виробничі потужності якого сконцентровані на основних джерелах мінеральної води. Наявність потужної сировинної та виробничої бази дозволяють економити на одиниці продукції, збільшуючи;

— доступ до каналів розподілу. У сучасних ринкових умовах новим гравцям буде досить складно і дорого потрапити на полиці.

На вихід на ринок нових компаній залежить також від нормативно-правового регулювання галузі. Існують стандарти, яким має відповідати продукція, вони регулюються Законами України (а саме ЗУ від 23.12.1997 771/97ВР «Про безпечність та якість харчових продуктів», та ЗУ від 10.01.2002 № 2918-III «Про питну воду та питне водопостачання») [44].

У табл. 2.3 розглянемо характеристику основних показників галузі мінеральних вод в Україні за останні роки.

Таблиця 2.3.

Основні економічні показники, що характеризують галузь з виробництва мінеральної води в Україні

<i>Показник</i>	<i>Характеристика</i>
Розмір ринку	За останніми даними, ринок мінеральної води становить 130 млрд. літрів і є одним з найбільших сегментів напоїв.
Темпи зростання ринку	Експерти пророкують йому подальше зростання на рівні 6-10% на рік і збільшення до 200 млрд. до 2019-2020 рр.

Продовження таблиці 2.3.

Ступінь життєвого циклу	Сьогодні ринок мінеральної води знаходиться на етапі зростання
Кількість компаній у галузі	Український ринок мінеральних вод представлений понад 156 компаніями
Переможці	Великі компанії в своєму портфелі мають як національні торгові марки, так і міжнародні бренди
Ступінь вертикальної інтегрованості	Високий ступінь
Легкість виходу на ринок та виходу з нього	Вхід нових операторів на ринок досить важкий, оскільки український ринок мінеральних вод досить консолідований і діючі оператори міцно утримують свої позиції, розширюючи своє виробництво. В українців вже склалися традиційні переваги і тому дрібні або нові бренди йдуть з ринку, витісняючись більш великими брендами
Технології/Інновації	Для того, щоб залучити потенційних споживачів, компанії часто проводять рекламні акції, піар, змінюють форму пляшки і дизайн
Характеристика продукції	На сьогоднішній день впроваджені досить високі стандарти якості, що унеможливають потрапляння на ринок води низької якості

Рівень ціни	Бутильовані мінеральні води та безалкогольні напої мають широкий діапазон цін
Крива досвіду	Є досить важливим фактором у цій галузі
Економія на масштабах	Попит на питну воду є досить високим і постійно зростаючим, відповідно лідери ринку за рахунок економії на масштабах виробництва встановлюють свою ціну, яка є орієнтиром для конкурентів
Прибутковість галузі	Висока прибутковість. Обсяг внутрішнього ринку мінеральних вод України оцінений сьогодні в 1 млрд. доларів. Що стосується рентабельності ринку, то експерти відзначають показник у 30 %

Складено на основі [37, ст. 44]

Завдяки тому, що здоровий спосіб життя набуває популярності, попит на мінеральну воду зростає. На українському ринку є більше ста брендів мінеральних вод. Тому конкуренція продовжує зростати, і вітчизняні виробники все більше уваги звертають на маркетингові процедури і виділяють під це більший бюджет.

Із травня по жовтень, тобто у теплий період року, в Україні зростає продаж покупної мінеральної води у пляшках. Найбільше води споживають у наступних областях країни: Києві, Харкові, Одесі, Дніпрі, Львові. За рік середньостатистичний українець випиває близько тридцяти літрів мінеральної води, це в чотири рази менше за жителів європейських країн. Саме тому найближчим часом очікується розвиток ринку. Для українських виробників ці дані є важливими, тому що майже всі вони продають свою продукцію на внутрішньому ринку.

У зв'язку із економічною кризою, що сталася в 2014 р. ринок зазнав значного спаду. Зменшилися також доходи покупців, ціна на ресурси виросла і збут на російський ринок зменшився, наслідком цього став спад обсягів випуску продукції в 2014-2015 рр. У 2016 почали відбуватися покращення на ринку і триває до цього часу, та показники ще не відновилися до того рівня. Статистику по обсягу виробництва мінеральних вод в Україні представлено на рис. 2.1 [44].



Рис. 2.1. Місткість ринку мінеральних вод в Україні у 2015-2017 рр., млн. дал.
Складено на основі [33]

Найбільші обсяги виробництва у нашій країні знаходяться в таких областях: Закарпатській, Львівській, Полтавській та Дніпропетровській. Більшу частину ринку має газована мінеральна вода, по відношенню до негазованої це 63 % до 37 %, дані взято за 2016 р. Проте частка негазованої мінеральної води весь час зростає, це можна зрозуміти по показниках за 2012 р., коли це відношення було 73 % до 27 % (рис. 2.2).

Виділяють деяку специфіку вітчизняного ринку мінеральних вод. Споживачі віддають перевагу продукції тих компаній, які мають різноманітний асортимент і продають у роздріб, належної якості і за помірною ціною.



Рис. 2.2. Структура ринку мінеральних вод у 2015-2017 рр., %
Джерело: [33]

Виробництво вітчизняних мінеральних вод може отримати значний ріс, якщо українські виробники освоюють закордонні ринки. На сьогодні лише близько 1 % експортується на зовнішній ринок. Проте зараз відбуваються позитивні зміни у цьому напрямку. У 2016 р. експорт мінеральних вод зріс на 48 %, у порівнянні з 2015 р. Значну частину було продано на території Молдови. Новими ринками стали такі країни, як Гана і Ліван (рис. 2.3) [44].



Рис. 2.3. Географічна структура експорту мінеральних вод за 2015-2017 р., %
Джерело: [33]

За експертними даними, вітчизняні виробники мінеральних вод зосереджені на внутрішньому ринку. Експортний потенціал поки реалізовано дуже слабо, хоча він досить значний і може дати великий економічний ефект.

Найвигідніший напрямок для експорту вітчизняної продукції є європейські країни, проте з ними має бути домовленість про вільну торгівлю. Перш ніж продавати продукцію за кордон, вона має отримати всі необхідні сертифікати. Європейський ринок є перспективним для українських виробників, так як там активно розвивається мода на здоровий спосіб життя, найбільший попит склався на мінеральну воду, яка розлита у скляні тари [44].

Також змінюються канали збуту продукції. На сьогодні найбільшими каналами збуту є супермаркети, гіпермаркети, мінімаркети, але традиційні в цей же час занепадають, зменшується віддача у натуральному і грошовому еквіваленті.



Рис. 2.4. Канали збуту безалкогольних напоїв в Україні за 2015-2017 рр., %
Джерело: [33]

Це можна підтвердити показниками збуту безалкогольних напоїв через найбільший традиційний канал – продовольчі магазини, які зменшилися на 2,5 % у 2016-2017 рр. порівняно з 2015 р. (рис. 2.4).

На формування тенденції впливають наступні чинники [44]:

1. На першому місці знаходиться ціна, яка вища за новітню роздрібну торгівлю, швидко підвищується в традиційних каналах збуту, це призводить того, що покупці віддають перевагу дешевшим магазинам.

2. Перевага мережевих магазинів у тому, що вони досить часто проводять різні цінові акції, і велика частина покупців віддають перевагу таким товарам.

3. Серед українців зростає зацікавлення різноманітним товарним портфелем компанії.

Основні гравці на ринку мінеральних вод в Україні представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Лідери по виробництву мінеральних вод в Україні

Назва виробника	Торгова марка мінеральної води
IDS Group Ukraine	«Моршинська», «Миргородська», «Аляска», «Трускавецька», а також мінеральна вода «Боржомі», імпортована з Грузії
«Кока-Кола Беверіджиз Україна»	Бренд «BonAqua»
«Оболонь»	Мінеральна і питна вода ТМ «Оболонська», «Прозора»
«Росинка»	ТМ «Софія Київська»

«Ерлан»	ТМ «Знаменівська»
Свалявський завод мінеральних вод	Мінеральна вода ТМ «Поляна Квасова», «Свалява», «Лужанська», «Поляна джерельна»

Джерело: [44]



Рис. 2.5. Ринок мінеральної води в Україні – частки ринку головних виробників у 2015-2017 р., %

Джерело: [44]

Більше 60 % всієї продукції ринку мінеральної води виробляють 5 найбільших виробників – IDS Group Ukraine, Coca-Cola, Оболонь, Росинка, Ерлан (рис. 2.5) [44].

Що стосується прихильності споживачів до продукції, то лідерами серед торгових марок є бренди компанії IDS Group Ukraine – ТМ Моршинська (20 %), Боржомі (15,4 %), Миргородська (8,2 %). А також такі торгові марки як Evian (7,3 %), Perrier (5,5 %), Поляна Квасова (4,7 %), Єсентуки (3,8 %), Трускавецька (3,7 %), Софія Київська (3,1 %) [33].

Використавши інформацію про частку ринку, яку займають конкуренти ПрАТ «ІДС» та вподобання споживачів, складемо карту стратегічних груп конкурентів (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Карта стратегічних груп конкурентів ПрАТ «ІДС»
(Складено автором)

Отже, зважаючи на розмір частки ринку та ступінь прихильності споживачів до основних конкурентів ПрАТ «ІДС», найбільш впливовою компанією є «Кока-Кола Беверіджиз Україна», а друге місце належить ПАТ «Оболонь». Детальну інформацію про конкурентів представлено у Додатку Д.

Провівши аналіз зовнішнього середовища, можна стверджувати, що ПрАТ «ІДС» має можливості для розвитку на досліджуваному ринку, так як найбільшими перевагами є прихильність споживачів та частка ринку, яку займає підприємство. А також можливість економити на ефекті масштабу, чим і займається ПрАТ «ІДС». До того ж ймовірність появи нових сильних гравців на ринку дуже низька. Сьогодні експорт мінеральних вод має незначний рівень розвитку. І хоча підприємство експортує та імпортує найбільшу частку українських мінеральних вод на міжнародний ринок, великий потенціал залишається нерозвиненим. До того ж, далеко не всі бренди активно розповсюджуються за кордоном. Тому, якщо зважити на цілі компанії закріпитися на існуючих ринках, було б доречно розглянути постачання всіх видів продукції у ті країни, з якими вже налагоджено торгові зв'язки.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарського стану підприємства

ПрАТ «ІДС» (ПрАТ «ІДС», далі – IDS Group Ukraine) було створено у 1996 р., компанія позиціонувала себе як дистрибутор товарів широкого вжитку. ПрАТ «ІДС» є частиною компанії IDS Group Ukraine, що в свою чергу входить до міжнародної компанії IDS Borjomi International, яка є найбільшим виробником природної мінеральної води в категорії природних бутильованих вод у СНД та країнах Балтії.

Місія компанії: «Ми виробляємо природні мінеральні води і високоякісні натуральні напої, створені на основі мінеральних вод, що дарують неповторний смак, здоров'я і життєву енергію нашим споживачам в усьому світі».

Візія: «З групи окремих локальних виробників ми стали єдиною міжнародною компанією, лідером і експертом в області виробництва природних мінеральних вод. Ми прагнемо зміцнити своє лідерство на ринках країн, в яких працюємо» [34].

Стратегічні цілі [34]:

- розвивати культуру споживання природних мінеральних вод і просувати здоровий спосіб життя, пропонуючи нашим споживачам високоякісні природні мінеральні води.

- зміцнити свою позицію лідера галузі, впроваджуючи інновації у виробництво.

До цілей підприємства ПрАТ «ІДС» належать [34]:

- розширити частку на ринку за допомогою маркетингової стратегії і вготування нової продукції;

- зменшити виробничі витрати;

- покращення привабливості товарів, і завдяки цьому підвищення репутації та узнаваності серед клієнтів;

- враховуючи, що екологічність продукції має прямий вплив на її якість, створювати екологічно чистий продукт.

Для оцінки внутрішнього середовища підприємства ми використали наступну методику: надати оцінку стратегій, які використовуються на підприємстві; оцінити його потенціал; знайти сильні та слабкі сторони; дослідити конкурентні переваги [37].

Щоб оцінити зовнішню ефективність стратегій, що використовуються на підприємстві, потрібно визначити наскільки досягнені поставлені цілі. Це можна визначити кількісно використавши бальну шкалу оцінок (табл. 2.4) [37].

Таблиця 2.4.

Ступінь досягнення поставлених перспективних цілей ПрАТ «ІДС»

Вид цілі	Зміст цілі	Ступінь досягнення			
		Повне	Неповне	Часткове	Ціль не досягнута
Загальна	Збільшення прибутку	+			
Організаційна	Оптимізація роботи окремих відділів		+		
Маркетингова	Розширення збуту		+		
Соціальна	Задоволення попиту в мінеральних водах	+			
Фінансова	Збільшення активів		+		
Підсумкова оцінка		6	6	0	0

Складено на основі [37, ст. 125]

Ступінь досягнення цілі оцінюється за такою шкалою: повне досягнення цілі – 3 бали; неповне досягнення – 2 бали; часткове досягнення – 1 бал; ціль не досягнута – 0 балів.

Підсумкова оцінка 12 балів свідчить про неповне досягнення всіх поставлених цілей підприємства.

Однією з причин відхилення від організаційної цілі є постановка нереальної цілі для виконання за короткий проміжок часу, причиною відхилення від фінансової цілі є невчасне її коригування з урахуванням ймовірних змін умов функціонування підприємства [37, ст. 125].

У процесі адаптації до ринкових умов функціонування підприємства як «відкритої системи» реалізація стратегії пов'язана з деяким ризиком. Тому для обґрунтування отриманої оцінки ступеня досягнення цілей необхідно визначати рівень ризику. Скористаємося формулою Z-фактора Е. Альтмана [37, ст. 126]:

$$Z\text{-фактор} = 1,2 \times x_1 + 1,4 \times x_2 + 3,3 \times x_3 + 0,6 \times x_4 + x_5 \quad (2.1),$$

де x_1 – відношення оборотних активів до суми всіх активів;

x_2 – відношення резервів нерозподіленого прибутку до суми всіх активів;

x_3 – рівень прибутковості активів (валовий прибуток/сума всіх активів);

x_4 – співвідношення власного та позикового капіталів;

x_5 – оборотність активів (відношення чистої виручки від реалізації до суми

всіх активів).

За 2016 р.: $Z\text{-фактор} = 1,2 \times 0,86 + 1,4 \times 0,66 + 3,3 \times 1,53 + 0,6 \times 0,89 + 4,16 = 4,24$

Оцінка по 5-факторній моделі Альтмана [37, ст. 126]:

Якщо $Z > 2,9$ – зона фінансової стійкості («зелена» зона).

Якщо $1,8 < Z < 2,9$ – зона невизначеності («сіра» зона).

Якщо $Z < 1,8$ – зона фінансового ризику («червона» зона).

У нашому випадку зона фінансової стійкості ($Z > 2,9$).

Отриманий результат Z-фактора порівнюємо з імовірним рівнем ризику, зумовленим цією стратегією; різниця між фактичним і прогнозованим розміром Z-фактора покаже ступінь впливу ризику на досягнення поставлених цілей підприємства:

За 2017 р.: $Z\text{-фактор} = 1,2 \times 0,88 + 1,4 \times 0,50 + 3,3 \times 1,33 + 0,6 \times 1,02 + 3,22 = 3,29$

Перевищення фактичного рівня ризику над прогнозованим ($4,24 > 3,29$)

означає прийнятний вплив ризику на ступінь досягнення цілі.

Та все ж таки показник за 2017 р. складає 3,29, а це означає, що ситуація на підприємстві стабільна, ризик неплатоспроможності протягом найближчих двох років зовсім незначний.

До показників, які характеризують внутрішню ефективність стратегії, належать [37, ст. 127]:

— ступінь використання ресурсів або економічність (оцінюється показником рентабельності ресурсів);

— прибутковість (оцінюється сумою балансового прибутку, чистого прибутку, частки прибутку у валовому прибутку підприємства та показником рентабельності, розрахованим щодо товарообороту);

— продуктивність (оцінюється показником рентабельності, розрахованим щодо поточних витрат і капіталу);

— зміна частки підприємства на ринку.

Розглянемо особливості фінансової діяльності ПрАТ «ІДС» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Основні економічні показники фінансової діяльності ПрАТ «ІДС» за 2015-2017 рр., тис. грн.

Показник	2015	2016	2017	Відхилення (2016/2015)		Відхилення (2017/2016)	
				±Δ	%	±Δ	%
Виручка від реалізації товарної продукції	2177034	2400836	2976304	223802	10,28	575468	23,97
Собівартість реалізованої товарної продукції	1333296	1519741	1747295	186445	13,98	227554	14,97
Валовий дохід	843738	881095	1229009	37357	4,43	347914	39,49
Фінансовий результат від	86575	20715	115012	-65860	-76,07	94297	455,21

операційної діяльності							
Фінансовий результат до оподаткування	27992	27632	102548	-360	-1,29	74916	271,12
Чистий фінансовий результат	30084	21181	84124	-8903	-29,59	62943	297,17

Джерело: розраховано за даними [33]

У 2016 р. у порівнянні з 2015 р. виручка від реалізації продукції зросла на 10,28 % і становить 2400836 тис. грн.; у 2017 р. вона дорівнює 2976304 тис. грн., тобто відбулося збільшення на 23,97 % у порівнянні з 2016 р.

Собівартість реалізованої товарної продукції у 2016 р. зросла на 13,98 % (або на 186445 тис. грн.) у порівнянні з 2015 р., а у 2017 р. – збільшилася на 14,97 % (або на 227554 тис. грн.) у порівнянні з 2016 р.

За 2016 р. валовий дохід збільшився на 4,43 % (37357 тис. грн.), а за 2017 р. збільшився на – на 39,49 % (347914 тис. грн.).

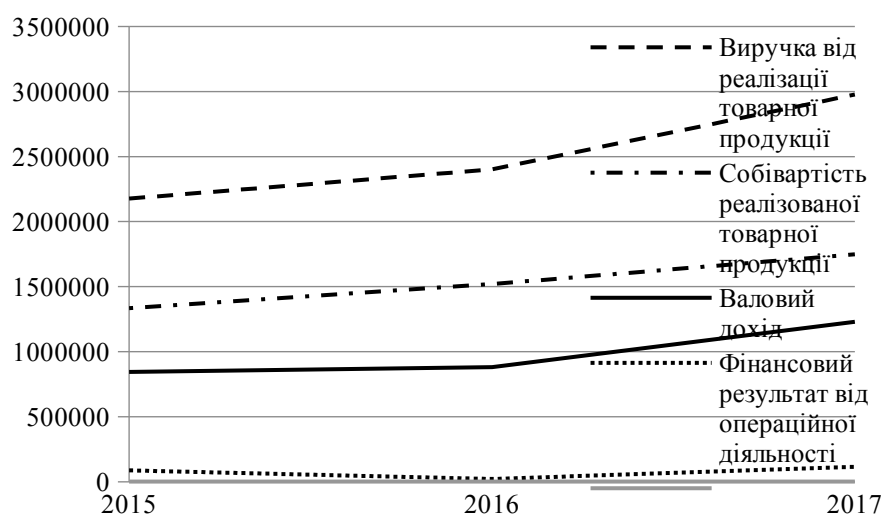


Рис. 2.7. Динаміка зміни основних економічних показників фінансової діяльності ПрАТ «ІДС» за 2015-2017 рр., тис. грн.
(Складено автором)

Фінансові результати від операційної діяльності. У 2016 р. у порівнянні з 2015 р. відбулось зниження даного показника на 76,07 % (або на 65860 тис. грн.); а у 2017 р. у порівнянні з 2016 р. зріс на 455,21 % (або на 94297 тис. грн.).

За 2017 р. ПрАТ «ІДС» має позитивний результат діяльності (рис. 2.7), при цьому у 2016 р. відбулося значне зниження фінансових показників діяльності.

У табл. 2.6 розглянемо як змінилася прибутковість підприємства.

Отже, рентабельність діяльності підприємства зросла у 2017 році на 1,95, порівняно з 2016 р., і складає 2,83, що є найкращим результатом за останні три роки. Це свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства. Але цей показник є найменшим серед представлених.

Таблиця 2.6.

Показники рентабельності ПрАТ «ІДС» за 2015-2017 рр.

Показник	Роки			2016/2015		2017/2016	
	2015	2016	2017	A.D	B.%	A.D	B.%
Коефіцієнт рентабельності активів	3,75	2,55	9,67	-1,19	-31,83	7,11	278,47
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	8,08	5,50	19,77	-2,59	-31,99	14,27	259,69
Коефіцієнт рентабельності діяльності	1,38	0,88	2,83	-0,50	-36,23	1,95	221,59
Коефіцієнт рентабельності продукції	2,26	1,39	4,81	-0,86	-38,23	3,42	245,44

Джерело: розраховано за даними [33]

Найвищою є рентабельність власного капіталу, що складає 19,77, що є на 14,27 більше, ніж у 2016 р. Це є дуже хорошим результатом, так як цей показник представляє найбільший інтерес власників та акціонерів, і є одним з основних показників інвестиційної привабливості підприємства, тому що його рівень показує верхню межу дивідендних виплат.

Таблиця 2.7.

Аналіз зміни операційних витрат ПрАТ «ІДС» за 2015-2017 рр., тис. грн.

Показник	2015	2016	2017	Структурні зміни за 2015, %	Структурні зміни за 2016, %	Структурні зміни за 2017, %	Відхилення (2016/2015)		Відхилення (2017/2016)	
							±Δ	%	±Δ	%
Матеріальні витрати	26707	32973	47219	2,79	2,84	3,24	6266	23,46	14246	43,21
Витрати на оплату праці	98827	169096	199724	10,34	14,57	13,72	70269	71,10	30628	18,11

Відрахування на соціальні заходи	22750	18900	24185	2,38	1,63	1,66	-3850	-16,92	5285	27,96
Амортизація	69894	72077	73988	7,31	6,21	5,08	2183	3,12	1911	2,65
Адміністративні витрати	103663	154732	213073	10,85	13,33	14,64	51069	49,26	58341	37,70
Витрати на збут	633901	712911	897435	66,33	61,42	61,65	79010	12,46	184524	25,88
Всього	955742	1160689	1455624	100	100	100	204947	21,44	294935	25,41

Джерело: розраховано за даними [33]

Також у 2017 р. зросли показники рентабельності активів та продукції, і склали 9,67 та 4,81. Ці результати теж є найкращими за аналізований період. Отже, попит на продукцію підприємства зростає, а активи не перенавантажені.

Не зважаючи на те, що всі показники рентабельності зменшилися у 2016 р. на 30-40 %, у 2017 р. вони досягли найвищого рівня за останні три роки. Що свідчить про можливість підвищення ефективної діяльності підприємства.

На рис. 2.8 відобразимо темп росту операційних витрат підприємства.

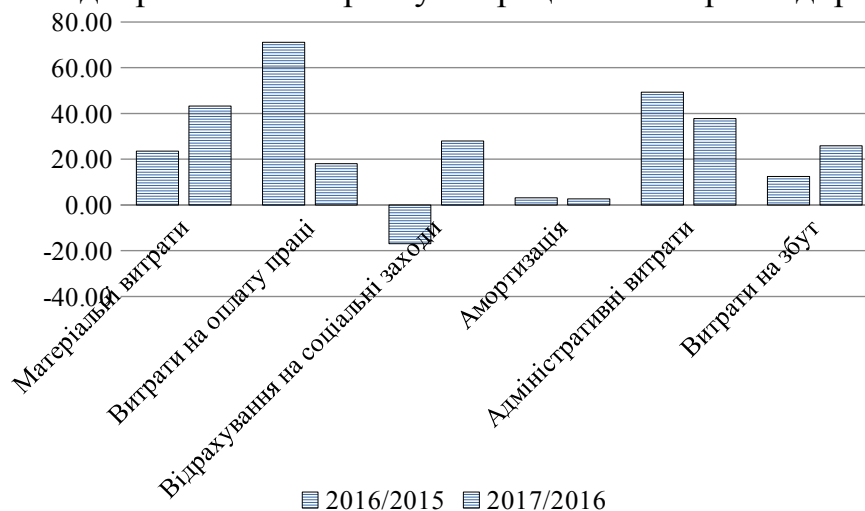


Рис. 2.8. Темп приросту операційних витрат ПрАТ «ІДС» за 2015-2017 рр., %
(Складено автором)



Рис. 2.9. Структура операційних витрат ПрАТ «ІДС» за 2015-2017 рр., %
(Складено автором)

На рис. 2.9 розглянемо структуру операційних витрат підприємства. Найбільшу частку в структурі операційних витрат за досліджуваний період займають витрати на збут, які становлять 61,65 % у 2017 р. В абсолютному виразі це становить 897435 тис грн. При цьому у 2017 р. вони зросли на 25,88 % порівняно з 2016 р.

Витрати на оплату праці в структурі операційних витрат у 2015 р. становили 10,34 %, у 2016 р. – 14,57 % та в 2017 р. – 13,72 %. У 2016 р. вони виросли на 71,10 % та продовжили зростати у 2017 р.

Відрахування на соціальні заходи у відсотковій структурі операційних витрат значно зменшилися, у 2016 р. вони скоротилися на 16,92 %, і у 2017 р. складають 1,66, що є значно меншим показником, ніж у 2015 р.

Амортизація у структурі операційних витрат збільшилася на 5,08 % у 2017 р. і її частка має спадаючу тенденцію протягом аналізованого періоду.

Ще однією значною статтею витрат є адміністративні витрати. У 2017 р. вони зросли на 37,7 % порівняно з 2016 р., а у 2016 р. збільшилися на 49,26 %. За останній аналізований рік вони мають значну частку в структурі операційних витрат – 14,64.

Тепер проаналізуємо конкурентну стратегію підприємства. У табл. 2.8 розглянемо яку частку ринку займає підприємство. Цей показник в основних конкурентів ПрАТ «ІДС» поступово збільшується. Це становить велику загрозу

для підприємства, з іншого боку – є гарною тенденцією є розвиток самого підприємства.

Таблиця 2.8.

Структура ринку мінеральних вод України, %

Назва виробника	2005	2012	2016
IDS Group	23,1	27,4	30
Coca-Cola	7,8	9,2	16
ПАТ «Ерлан»	7,0	5,1	4
ПрАТ «Росинка»	-	1,9	5
ПАТ «Оболонь»	4,4	4,6	6
Інші	57,7	51,8	39

Складено на основі [33]

Частки найбільших виробників мінеральних вод постійно збільшуються, що свідчить про постійний розвиток і удосконалення цих підприємств (наприклад, підприємство «Кока-Кола Беверіджиз Україна» збільшило свою частку з 7,8 % у 2005 р. до 16 % у 2016 р.).

На наш погляд більшість показників внутрішньої ефективності стратегії підприємства мають досить високі значення, але мають нестійку тенденцію, протягом останніх трьох років відбувся значний спад і швидкий ріст показників рентабельності.

Аналіз використання потенціалу підприємства повинен охопити такі сфери діяльності підприємства: організацію управління; маркетинг, дослідження та розробки; технологію; персонал; фінанси; організаційну культуру та імідж.

Проаналізуємо організаційну структуру ПрАТ «ІДС» (рис. 2.10).

На підприємстві ПрАТ «ІДС» діє лінійно-функціональна структура управління. Вона є найпоширенішим видом структури бюрократичного типу, характеризується великим числом горизонтальних і вертикальних зв'язків і незначною участю низових ланок управління у прийнятті рішень. Керівники при цій системі поділяються на лінійних і функціональних. Основою побудови такої системи є: лінійна вертикаль управління; спеціалізація управлінської праці за функціональними ознаками (техніка, економіка, маркетинг, виробництво) [34].

До переваг лінійно-функціональної організаційної структури управління належать [46]: швидка реалізація управлінських рішень; висока спеціалізація, що призводить до підвищення ефективності роботи функціональних служб; існує можливість маневрування ресурсами.

Недоліками такої структури управління є [46]: неефективність в умовах частих змін технології виробництва; незручність у випадках частого оновлення номенклатури продукції; уповільнення процесу підготовки та прийняття рішення; відсутність необхідної злагодженості в роботі функціональних підрозділів підприємства.



мінеральної води «Боржомі» в Україні. IDS Group Ukraine сьогодні – це результат довгострокового стратегічного партнерства таких підприємств: Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», Миргородський завод мінеральних вод, Трускавецький завод мінеральних вод (табл. 2.9) [34].

Компанія IDS Group Ukraine – експерт в питаннях якості природних мінеральних вод, завдяки продукції, яка добувається виключно в екологічно чистих заповідних регіонах України та проходить 8 етапів контролю якості, є еталоном якості за найвищими міжнародними стандартами, зокрема європейським стандартом HACCP ISO 22000. Високий рівень сервісу і більше, ніж 1000000 задоволених клієнтів по всій Україні.

ПрАТ «ІДС» має розгалужену торговельну мережу, в регіонах створюються збутові філії, гуртові бази та торговельні представництва. Компанія розробляє маркетингові стратегії для кожної торгової марки, регулярно проводить дослідження ринку.

Таблиця 2.9.

Інформація про обсяги реалізації основних видів продукції ПрАТ «ІДС» за 2015-2017 рр.

Основний вид продукції	Обсяг реалізованої продукції, л			Темп росту 2016/2015, %	Темп росту 2017/2016, %
	2015	2016	2017		
МВ «Миргородська»	84598698	83993974	84179699	-0,71	0,22
ПВ «Сорочинська»	527058	-	-	-100,00	-
ПВ «Старий Миргород»	111695	-	-	-100,00	-
ПВ «Аква Лайф»	5683114	5868996	5493303	3,27	-6,40
МВ «Боржомі»	28263603	38917789	49819617	37,70	28,01
ПВ «Моршинська»	235571886	253793114	298380307	7,73	17,57
МВ «Трускавецька»	19768765	18500650	20984254	-6,41	13,42
ПВ "Аква Няня"		1634991	5380243	100,00	229,07
Разом	374524819	402709514	464237423	7,53	15,28

Джерело: [33]

Особливість просування мінеральних вод ПрАТ «ІДС» полягає у тому, що основний акцент робиться не на агресивну рекламу, а на унікальні властивості продукції, її високу якість і продуману маркетингову стратегію. Головний маркетинговий принцип компанії: продукція повинна бути від споживача на відстані руки. Все це дає змогу успішно конкурувати і з уже «розкрученими»

загальнонаціональними брендами, й з численними регіональними торговими марками, ринкова стратегія яких ґрунтується переважно на дешевизні продукції.

ТМ «Боржомі» продовжує створювати інноваційні проекти і запускає нову рекламну кампанію з використанням унікального технологічного рішення – спрямованого звуку.

ТМ «Моршинська» популяризує пиття якісної води серед дітей. Заклик кампанії «Пий і грай!» – це відмінний спосіб в ігровій формі прищепити дітям звичку пити більше води, зацікавити їх, зробити так, щоб дитина сама просила батьків купити їй води.

«Моршинська Спорт» – перший український бренд води, який спільно із зірками спорту голосно заявив про необхідність пити воду під час тренувань і вести здоровий спосіб життя.

ТМ «Моршинська» виходить за рамки своєї категорії і являє ринку кардинально новий інноваційний продукт – «Моршинська» мінеральна вода-спрей». Це абсолютно унікальний досвід, коли природний продукт для внутрішнього споживання переходить в абсолютно нову для себе категорію засобів для догляду за собою і переформатується у засіб для зовнішнього використання.

IDS Borjomi International представила спеціальну серію «Боржомі» в новому дизайні, присвячену активному проведенню часу. Також нещодавно було презентовано нову лімітовану серію «Боржомі», створену спеціально для відвідувачів музичного фестивалю Atlas Weekend.

Крім цього компанія організовує заходи, які пропагують здоровий спосіб життя: Borjomi Fest, «Мода на природне від Лілії Пустовіт», конвенція Nike + Training Club, «Разом за природу» тощо [34].

Також компанія отримує нагороди за якість своїх продуктів та організовані проекти [34]:

- 1) 2015 року – за результатами авторитетного міжнародного фестивалю-конкурсу «Вибір року» ТМ «Моршинська» отримала одну з найпрестижніших нагород – «Лідер 15-річчя».

- 2) Мільйони українців вибрали свою улюблену мінеральну воду. У 2016 році нею знову стала природна «Моршинська». Це визнання підтверджує авторитетний міжнародний фестиваль-конкурс «Вибір року».

3) У 2017 р. відбулося урочисте нагородження переможців престижної премії PR-проектів – PRAVDA Awards 2017. ТМ «Боржомі» завоювала три нагороди: дві срібні та одну бронзову: за найефективніший великий проект «Велике грузинське застілля з «Боржомі» і за найбільш креативний великий проект «Історико-гастрономічна виставка «Новий рік за 100 років», за організацію найефективнішого невеликого проекту «Міжнародний пікнік з ТМ «Боржомі», в якому взяли участь представники 23 країн світу.

При оцінюванні персоналу підприємства проаналізуємо динаміку його чисельності та склад, рівень професійної підготовки та якість розстановки кадрів. Для цього скористаємося табл. 2.10-2.11.

Важливим показником кадрового потенціалу підприємства є стабільність трудового колективу, яка характеризується показниками руху кадрів на підприємстві (табл. 2.10) [37, ст. 131].

Таблиця 2.10.

Характеристика руху кадрів на ПрАТ «ІДС»

Показники	2016	2017	Відхилення, %
Середня облікова чисельність працівників, осіб	439	459	4,56
Прийнято працівників, осіб	56	92	64,29
Вибуло працівників, у тому числі: за власним бажанням; звільнено за порушення трудової дисципліни; звільнено за скороченням штатів, осіб	61	72	18,03
Коефіцієнт плинності кадрів	1,09	0,78	-28,15
Коефіцієнт загального обігу кадрів	0,27	0,36	34,06

Джерело: розраховано автором за даними [33]

Плинність кадрів низька. Показник вибулих працівників має невелике відхилення у поточному році від звітного. Це є доказом стабільності роботи підприємства у підтримці найменшої плинності кадрів.

Зважаючи на те, що підприємство займається дистрибуцією продукції у різні країни світу, то фактична чисельність адміністративно-управлінського персоналу підприємства доцільна, становить 25,06 % і 25,71 % у 2016-2017 рр. відповідно. Допоміжний персонал – 74,29 % у 2017 р.

Таблиця 2.11.

Кадровий склад ПрАТ «ІДС»

Категорії персоналу	2016		2017		Відхилення (+, -)	
	Осіб	Частка, %	Осіб	Частка, %	Осіб	Частка, %
Адміністративно-управлінський персонал	110	25,06	118	25,71	8	40
Виробничий	-	-	-	-	-	-
Допоміжний персонал	329	74,94	341	74,29	12	60
Разом	439	100	459	100	20	100

Джерело: розраховано автором за даними [33]

Таблиця 2.12.

Характеристика персоналу за освітою та віком на ПрАТ «ІДС»

Вік	З вищою освітою, чол.		Із середньою спеціальною освітою, осіб		Із загальною середньою освітою, осіб		Усього, осіб		Частка в загальній кількості, %	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
До 30 років	97	108	39	52	13	9	149	169	33,94	36,82
Від 30 до 45	171	169	24	31	17	23	212	223	48,29	48,58
Від 45 до 55	38	35	9	5	0	3	47	43	10,71	9,37
Понад 55	23	19	7	5	1	0	31	24	7,06	5,23
Разом	329	331	79	93	31	35	439	459	100,00	100,00

Джерело: розраховано автором за даними [33]

Рівень професійної підготовки кадрів досить високий, оскільки людей із загальною середньою освітою у 2017 р. було 9 осіб. Персонал підприємства є досить молодий: частка людей до 30 років становить близько 37 %.

На підприємстві використовують погодинну оплату праці. Вона передбачає оплату праці залежно від відпрацьованого часу і рівня кваліфікації. Ця форма має такі системи [37, ст.133]: пряма погодинна, погодинно-преміальна, посадових окладів.

Інші форми мотивації на підприємстві застосовують несистематично.

Розмір середньої заробітної плати становить 8000 грн. Отже, рівень вмотивованості діяльності персоналу середній.

Найзначніші сильні сторони підприємства повинні стати основою стратегії. З іншого боку, хороша стратегія повинна зводити до мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства на його конкурентний статус [57].

Проведений аналіз і оцінка використання потенціалу підприємства і діючих стратегій, а також аналіз конкурентів дають змогу виявити відносні переваги підприємства в конкуренції. Для цього складається карта аналізу сильних і слабких сторін – «Профіль полярностей» (табл. 2.13).

Щоб виявити конкурентні переваги підприємства, проведемо порівняльне оцінювання діяльності підприємства (ПрАТ «ІДС») й активного конкурента («Кока-Кола Беверіджиз Україна»). Для цього використаємо дані профілю діяльності активного конкурента і досліджуваного підприємства, вирахувавши з оцінки кожного показника діяльності підприємства оцінку відповідного показника активного конкурента [37, ст. 133].

Таблиця 2.13.

Профіль діяльності ПрАТ «ІДС»

Показники	Бали		
	1	2	3
Ступінь досягнення цілей		+	
Рівень ризику (Z-фактор)			+
Ступінь доцільності організаційної структури			+
Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві		+	
Стиль правління		+	
Рівень прибутку		+	

Продовження таблиці 2.13.

Частка ринку			+
Система контролю якості товару			+
Широта асортименту		+	
Гнучкість цінової політики		+	
Доцільність договірної політики		+	
Система організації збуту			+
Рівень сервісу		+	
Система стимулювання покупців			+
Ступінь маркетингової активності			+
Дослідження і розробки (НДДКР)		+	
Стан матеріально-технічної бази		+	
Кваліфікаційний склад кадрів			+
Оцінка руху кадрів			+
Ступінь вмотивованості кадрів		+	
Фінансові можливості підприємства		+	
Організаційна культура		+	
Рейтингова оцінка підприємства		53	

Примітка: 1 – слабка сторона, 3 – сильна сторона.

Складено на основі [37, ст.134]

Для виявлення конкурентних переваг підприємства порівняно з основним конкурентом на ринку України приведемо профіль полярності (табл. 2.14).

Таблиця 2.14.

Профіль полярності (основний конкурент «Кока-Кола Беверіджиз Україна»)

№ п/п	Показники	Бали				
		«+»		0	«-»	
		2	1	0	1	2
1	Ступінь досягнення цілей		+			
2	Рівень ризику (Z-фактор)			0		
3	Ступінь доцільності організаційної структури			0		
4	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві			0		
5	Стиль правління			0		
6	Рівень прибутку		+			
7	Доля ринку		+			
8	Система контролю якості товару			0		
9	Широта асортименту	+				
10	Гнучкість цінової політики				-	
11	Доцільність договірної політики			0		
12	Система організації збуту		+			
13	Рівень сервісу			0		
14	Система стимулювання покупців		+			
15	Ступінь маркетингової активності	+				
16	Дослідження і розробки (НДДКР)			0		
17	Стан матеріально-технічної бази			0		

Продовження таблиці 2.14.

18	Кваліфікаційний склад кадрів			0		
19	Оцінка руху кадрів			0		
20	Ступінь умотивованості кадрів			0		
21	Фінансові можливості підприємства				-	
22	Організаційна культура			0		
23	Рейтингова оцінка підприємства		+			
	Відносний показник полярності	9				2

Складено на основі [37, ст.135]

Отримані результати порівняльної оцінки відображаємо в «Профіль полярностей». Результат +7 свідчить про незначну перевагу ПрАТ «ІДС» над «Кока-Кола Беверіджиз Україна».

Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства складається матриця SWOT-аналізу (табл. 2.15) [37, ст. 158].

Таблиця 2.15.

SWOT-аналіз ПрАТ «ІДС»

Зовнішнє середовище	Можливості		Загрози	
	1.Розширення асортименту продукції.	2	1.Недосконалість законодавства України	1

		2. Вихід на нові ринки	3	2. Висока конкуренція.	1
		3. Збільшення обсягів реалізації	3	3. Інфляція.	2
		4. Низька ймовірність появи нових гравців на ринку	2	4. Зниження рівня доходів населення.	2
Сильні сторони		СiМ		СiЗ	
1. Великий досвід роботи	3				
2. Значна частка ринку	3				
3. Прихильність споживачів до продукції	3				
4. Висока якість продукції	3				
5. Кваліфікованість служб збуту та постачання	2				
Слабкі сторони		СЛiМ		СЛiЗ	
1. Вузький асортимент продукції	1				
2. Зростання витрат на оплату праці.	1				
3. Зростання витрат на збут продукції	3				
4. Зростання собівартості продукції	3				

Складено на основі [37, ст. 162]

Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства і складення переліку сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей установлюємо лінії зв'язків, тобто парні комбінації між ними. Для визначення ланцюжків зв'язків складається матриця SWOT (табл. 2.15). Кожний показник оцінюється за 3-бальною шкалою [37, ст. 158].

Використовуючи цю схему, аналізуємо стратегічні проблеми і стратегічні альтернативи в полях, де стикаються сильні і слабкі сторони з можливостями і загрозами. Проаналізуємо фактори проблем і занесемо в табл. 2.16.

Таблиця 2.16.

Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем ПрАТ «ІДС»

Поле	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних	Оцінка факторів,
------	--	------------------

матриці SWOT	комбінацій сильних і слабких сторін	у балах
СiМ	1.Збільшення частки ринку та вихід на нові ринки збуту.	3
	2. Розширення асортименту продукції.	2
СЛМ	1.Зменшення обсягів реалізації продукції через зростання операційних витрат.	1
	2.Втрата висококваліфікованих працівників, у разі зменшення витрат на оплату праці.	1
СiЗ	1.Зниження доходів від реалізації продукції у зв'язку з погіршенням економічної ситуації в країні	2
	2.Зменшення чистого прибутку через зростання інфляції.	2
СЛЗ	1.Обмеження діяльності підприємства внесенням змін до законодавства України.	1
	2. Втрата лідируючих позицій на ринку у зв'язку з появою нових гравців.	1

Складено на основі [37, ст. 163]

Розглянуті стратегічні проблеми є основними, з якими стикається підприємство у своїй діяльності. Для визначення напрямів майбутньої діяльності підприємства розробляється список стратегічних альтернатив (табл. 2.17).

Оцінювання потенціалу підприємства (ПП) з урахуванням сильних і слабких сторін внутрішнього середовища та зовнішніх можливостей і загроз виглядатиме так [37, ст. 164]:

$$ПП = A_{cm} - P_{cm} \quad (2.2),$$

де A_{cm} – стратегічні активи;

P_{cm} – стратегічні пасиви.

Таблиця 2.17.

Перелік стратегічних альтернатив розвитку ПрАТ «ІДС»

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства	Оцінка факторів, у балах
СiМ	Впровадження стратегії диверсифікації	2
	Завоювання прихильності більшої частини населення, за допомогою просування нових видів продукції високої якості	3
СЛiМ	Оптимізація бізнес-процесів та скорочення витрат за рахунок збільшення продуктивності праці та підвищення ефективності використання основних засобів	2

	Проведення ефективної кадрової політики, впровадження потужної мотиваційної системи на підприємстві	2
СіЗ	Випуск продукції різної цінової категорії	3
	Зробити акцент на ефекті масштабу	3
СЛіЗ	Розширити діяльність підприємства за межами України	1
	Розробити конкурентоспроможну стратегію, враховуючи умови нестабільної ситуації в країні.	2

Складено на основі [37, ст. 164]

Розрахуємо стратегічний потенціал ПрАТ «ІДС»:

$$ПП = 24 - 14 = 10$$

З даного розрахунку можна зробити висновок, що слабких сторін і загроз менше, ніж сильних сторін підприємства і його можливостей, що визначає діяльність підприємства як досить ефективну і доцільну.

Отримані стратегічні альтернативи будуть використані для розроблення загальної і функціональної стратегії компанії.

Побудова матриці БКГ для ПрАТ «ІДС»

У матриці індикатором привабливості є два чинники, темпи зростання ринку та індикатор конкурентоспроможності – відносна частка ринку (щодо основного конкурента). На вертикальній лінії матриці зобразимо середні показники темпу зростання ринку збуту, на якому працює компанія. На горизонтальній лінії матриці зобразимо відносні показники частки ринку (який може бути рівний одиниці, якщо частка ринку компанії і її конкурента однакові), бути більше (якщо частка ринку компанії буде значно більше чим у конкурента), бути менше (якщо компанія займає меншу частину ринку) [49].

Щодо позицій у матриці ділимо її на чотири типи СХП, за кожним можуть формуватися окремі стратегії: «важка дитина», «зірки», «дійна корова», «собака».

Проводимо розрахунки частини ринку щодо основного конкурента як співвідношення абсолютної частини ринку компанії і частини ринку основного конкурента. Для цього складаємо табл. 2.18 [37, ст. 234].

Таблиця 2.18.

Визначення частки ринку ПрАТ «ІДС» за 2017 р.

Товари	Обсяг реалізованої продукції компанії,	Загальна кількість продаж, млрд л	Абсолютна частка ринку, %	Абсолютна частка ринку головного конкурента,	Відносна частка ринку, %
--------	--	-----------------------------------	---------------------------	--	--------------------------

	<i>млрд л</i>			<i>%</i>	
МВ «Миргородська»	0,084	130	6,461	16	0,404
ПВ «Аква Лайф»	0,006		0,451		0,028
МВ «Боржомі»	0,039		2,994		0,187
ПВ «Моршинська»	0,254		19,523		1,220
МВ «Трускавецька»	0,019		1,423		0,089
ПВ "Аква Няня"	0,002		0,126		0,008
Разом	0,403	130	30,978	16	1,936

Джерело: розраховано автором за даними [33]

Згідно з попереднім аналізом зовнішнього середовища, темп приросту ринку мінеральних вод в Україні складає 10 %.

Розглянемо рис. 2.11. Доінвестування повинне настати для всіх розглянутих товарів («важкі діти»), крім МВ «Миргородська». Альтернативною стратегією для них є стратегія розвитку інтенсифікації зусиль. МВ «Миргородська» – «зірка» (швидке зростання – велика частина ринку), є лідером на швидкорослому ринку. Це потребує великих вкладень для підтримки темпів зростання, але завдяки високій конкурентоспроможності приносить великий прибуток. Можлива стратегія – стратегія підтримання конкурентних переваг [37, ст. 235].

Стратегія розвитку або інтенсифікації зусиль (BUILD) – полягає у виділенні фінансових коштів для певного інноваційного продукту фірми для інтенсифікації маркетингових зусиль з метою підвищення її ринкової частки. Використовується для перспективних «важких дітей», «зірок» або «собак». Стратегія розвитку є маркетинговою стратегією, яка забезпечує механізм інноваційного розвитку для підприємства [43].

Стратегія підтримання конкурентних переваг (HOLD) – полягає у відстоюванні інноваційним продуктом своїх ринкових позицій з метою збереження досягнутої ринкової частки. Передбачає вкладання певних коштів, але менших, ніж у попередній стратегії. Використовується для «зірок» та «дійних корів» [43].

<i>Темп росту</i>	<i>Високий (більше 10 %)</i>	<i>Важкі діти</i>	<i>Зірки</i>
		МВ «Миргородська» ПВ «Аква Лайф» МВ «Боржомі» МВ «Трускавецька» ПВ "Аква Няня"	ПВ «Моршинська»
	<i>Низький</i>	<i>Собаки</i>	<i>Дійні корови</i>

	<i>й</i> (менше 10 %)		
		<i>Низька (менше 1)</i>	<i>Висока (більше 1)</i>
		<i>Частка ринку</i>	

Рис. 2.11. Матриця БКГ ПрАТ «ІДС»
(Складено автором)

Побудова матриці Ансоффа

Для досягнення поставлених цілей та визначення напрямів розвитку ПрАТ «ІДС» необхідно використати матрицю Ансоффа (рис. 2.12).

	<i>Існуючий ринок</i>	<i>Новий ринок</i>
<i>Існуючий товар</i>	Глибше проникнення на ринок (реанімація ринку)	Розвиток ринку
<i>Новий товар</i>	Розвиток товару	Диверсифікація

Рис. 2.12. Компоненти вектора зростання (матриця Ансоффа)
Джерело: [37, ст. 237]

Згідно з даними матриці Ансоффа, підприємство буде орієнтуватися у трьох напрямках [37, ст. 237]:

1. Глибше проникнення на ринок, що означає напрям зростання через збільшення частки ринку для вже існуючих товарів.
2. Розвиток товару, що означає розробку нових товарів і виведення їх на вже вивчені ринки компанії.
3. Диверсифікація, що означає розробку нових товарів і виведення їх на вже нові ринки компанії.

2.3. Використання бенчмаркінгового підходу на підприємстві

На підприємстві ПрАТ «ІДС» практикують панорамний (конкурентний) вид бенчмаркінгу. Тобто вимірюють характеристики підприємства та зіставляють їх із характеристикою конкурентів.

Нижче приведемо приклад порівняння конкурентоспроможності підприємства із основними конкурентами.

Визначимо конкурентоспроможність підприємства методом заснованим на теорії ефективної конкуренції. Таке оцінювання конкурентоспроможності охоплює всі найважливіші оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку [37]. Необхідні для розрахунку показники представлені у Додатку В.

На основі розрахунку показників ефективності виробничої діяльності підприємства, фінансового положення, ефективності організації збуту визначимо коефіцієнт конкурентоспроможності організації (*ККО*) [37]. Бали виставляються в залежності від темпу росту показника (табл. 2.19).

Таблиця 2.19.

Шкала виставлення балів для аналізу *ККО* ПрАТ «ІДС»

Темп приросту, %	Бали	
	Збільшення	Зниження
0 - 10	10	
10 - 20	11	9
20 - 30	12	8
30 - 40	13	7
40 - 50	14	6
Більше 50	15	5

Складено на основі [37]

Тепер перейдемо безпосередньо до оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «ІДС». Показники представлено в табл. 2.20.

Таблиця 2.20.

Показники ефективної діяльності ПрАТ «ІДС»

Показник	2015	2016	2017	Бали	
				2016	2017
Витрати на одиницю продукції	0,61	0,63	0,59	10	10
Показник фондовідачі	2,40	3,92	6,89	15	15
Рентабельність товарної продукції	63,28	57,98	70,34	10	12
Продуктивність праці	4903,23	5468,87	6484,32	11	11
Коефіцієнт автономії	0,49	0,39	0,38	8	10

Коефіцієнт платоспроможності	0,94	1,15	1,26	12	10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,22	0,28	0,33	12	11
Коефіцієнт оборотності	1,52	1,30	1,39	9	10
Рентабельність продажу	1,38	0,88	2,83	7	15
Затовареність готовою продукцією	-0,96	-0,97	-0,97	10	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	19,16	15,12	20,04	8	13
Коефіцієнт ефективності реклами	-25,83	-10,82	9,52	15	15
Критерій конкурентоспроможності товару	-	-	-	11	10

Розраховано на основі [33]

Конкурентоспроможність організації може бути визначена методом середньозваженої арифметичної [37]:

$$KKO = 0,15EB + 0,29\Phi C + 0,23EЗ + 0,33KT \quad (2.3),$$

де EB – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ΦC – значення критерію фінансового стану підприємства;

$EЗ$ – значення критерію ефективності організації збуту товару;

KT – значення критерію конкурентоспроможності товару.

$$EB = 0,31PB + 0,19\Phi + 0,4PT + 0,1ПП \quad (2.4),$$

де PB – показник рівня витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – показник фондівіддачі;

PT – показник рентабельності товару;

$П$ – продуктивності праці.

$$\Phi C = 0,29KA + 0,2KP + 0,39KL + 0,15KO \quad (2.5),$$

де KA – коефіцієнт автономії організації;

KP – коефіцієнт покриття організації;

KL – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

KO – коефіцієнт обертання оборотних коштів.

$$EЗ = 0,37PП + 0,29KЗ + 0,21KB + 0,14KP \quad (2.6),$$

де $PП$ – рентабельність продажу продукції;

$KЗ$ – коефіцієнт затовареності готовою продукцією;

KB – коефіцієнт завантаження виробничих потужностей;

KP – коефіцієнт ефективності реклами.

Коефіцієнт конкурентоспроможності організації за 2016 р.:

$$EB = 0,31 \cdot 10 + 0,19 \cdot 15 + 0,4 \cdot 10 + 0,1 \cdot 11 = 11,05$$

$$\Phi C = 0,29 \cdot 8 + 0,2 \cdot 12 + 0,36 \cdot 12 + 0,15 \cdot 9 = 10,75$$

$$EЗ = 0,37 \cdot 7 + 0,29 \cdot 10 + 0,21 \cdot 8 + 0,14 \cdot 15 = 9,27$$

$$KKO = 0,15 \cdot 9,6 + 0,29 \cdot 8 + 0,23 \cdot 9,27 + 0,33 \cdot 11 = 10,21$$

Коефіцієнт конкурентоспроможності організації за 2017 р.:

$$EB = 0,31*10 + 0,19*15 + 0,4*12 + 0,1*11 = 10,53$$

$$\Phi C = 0,29*10 + 0,2*10 + 0,36*11 + 0,15*10 = 10,69$$

$$EZ = 0,37*15 + 0,29*10 + 0,21*13 + 0,14*15 = 13,28$$

$$KKO = 0,15*11,85 + 0,29*10,69 + 0,23*11,88 + 0,33*10 = 11,23$$

У 2016 році рентабельність товарної продукції зменшилася на 8 відсотків, а рентабельність продажу – на 36 %. При цьому значно зросли показники продуктивності праці, коефіцієнт платоспроможності, та коефіцієнт абсолютної ліквідності, показник фондівдачі та коефіцієнт ефективності реклами.

Розраховані значення *KKO* за 2017 р. свідчать про те, що конкурентоспроможність ПрАТ «ІДС» зросла на 1 %, значно покращилися показник фондівдачі, рентабельність продажу та коефіцієнт ефективності реклами.

Тепер проведемо аналіз конкурентоспроможності найбільших конкурентів підприємства аналогічним методом, результати представлено у Додатку В.

Підведемо підсумок аналізу конкурентоспроможності найбільший гравців на українському ринку мінеральної води у табл. 2.21.

Таблиця 2.21.

Коефіцієнти конкурентоспроможності ПрАТ «ІДС» та основних конкурентів

Підприємство	2016	2017
ПрАТ «ІДС»	10,53	11,23
ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна»	11,43	11,00
ПАТ «Оболонь»	9,51	10,95
ПрАТ «КЗБН «Росинка»	8,43	8,53
ПрАТ «Ерлан»	8,93	10,39

(Складено автором)

Представимо графічно результати аналізу *KKO* підприємств на рис. 2.14.

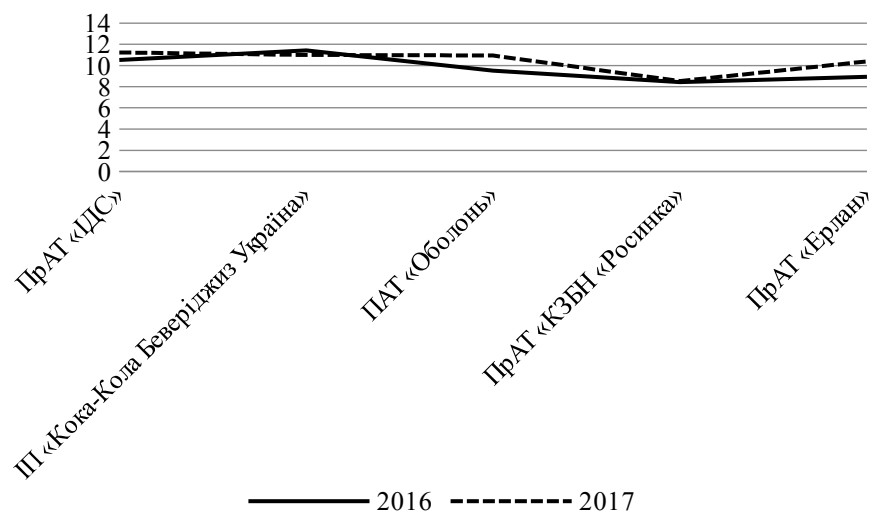


Рис. 2.14. ККО найбільших виробників мінеральних вод в Україні
(Складено автором)

Отже, ми з'ясували, що рівень конкурентоспроможності підприємства досить високий, і має найкращий показник серед основних конкурентів. Однак протягом 2015-2016 рр. коефіцієнт ефективності реклами мав від'ємні значення. Також показники ефективності фінансового становища підприємства є нижчими за норму, тому варто врахувати, що ресурси для проведення бенчмаркінгу обмежені.

Висновки до розділу 2

У ході проведення аналізу первинної інформації наданої підприємством та зібраної автором, було з'ясовано, що ПрАТ «ІДС» є частиною міжнародної компанії «IDS Borjomi International» – найбільшого виробника природної мінеральної води в Україні, що є беззаперечним лідером у досліджуваній галузі.

Найвпливовішим конкурентом ПрАТ «ІДС» є ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна». Профіль полярності показав перевагу досліджуваного підприємства над конкурентом у 7 балів, але частка ринку, яку займає бренд «BonAqua», є більшою за ті, які належать брендам, що розповсюджує ПрАТ «ІДС», крім ТМ «Моршинська».

У ході дослідження внутрішнього середовища ПрАТ «ІДС», було виявлено, що фактор ризику у 2016 р. дорівнював близько 4, а у 2017 р. – 3, це хороші показники, що свідчать про незначний негативний вплив на досягнення цілей підприємства.

За період 2015-2017 рр. фінансові показники підприємства, такі як чистий прибуток та фінансовий результат від операційної діяльності, були нестабільними.

У 2016 р. вони досягли значного спаду, але вже у 2017 р. перевищили показники 2015 р. Собівартість має зростаючу тенденцію протягом трьох років.

Під час аналізу операційної діяльності було визначено такі слабкі сторони ПрАТ «ІДС»: збільшення витрат на оплату праці, адміністративні та матеріальні витрати, значна частка витрат на збут.

У 2015-2017 рр. ПрАТ «ІДС» використовував стратегію розширення частки ринку. Маркетинг є важливою частиною діяльності підприємства. Про це свідчить велика кількість проведених заходів, що пропагують здоровий спосіб життя, випуск продукції з тематичними етикетками, рекламні ролики зі знаменитостями. У 2018 р. ТМ «Моршинська» випустила косметичний засіб – спрей для обличчя, що свідчить про бажання та можливість компанії виходити на нові ринки.

Стратегічний аналіз підтвердив перспективи розвитку для підприємства та показав його хороший стратегічний потенціал.

Портфельний аналіз було проведено за допомогою побудови карти БКГ. Результати були наступні: ТМ «Моршинська» перебуває у секторі «зірки», тобто для її розвитку можна використати стратегію розширення частки ринку; а у секторі «важкі діти» перебуває решта брендів, яким для переходу в сектор «зірки» необхідні великі додаткові інвестиції, тому варто звернути увагу на стратегію інтенсифікацію зусиль. Аналіз фінансової звітності підтверджує такі можливості зі сторони підприємства. Тому саме її варто розглянути, як основну стратегію для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ІДС».

На основі застосовуваної під час аналізу моделі Ансоффа було з'ясовано, що можна досягнути конкурентних переваг за рахунок глибшого проникнення на існуючий ринок зі старим товаром, або вийти на старий ринок із новим товаром, або ж освоїти новий ринок із новим товаром.

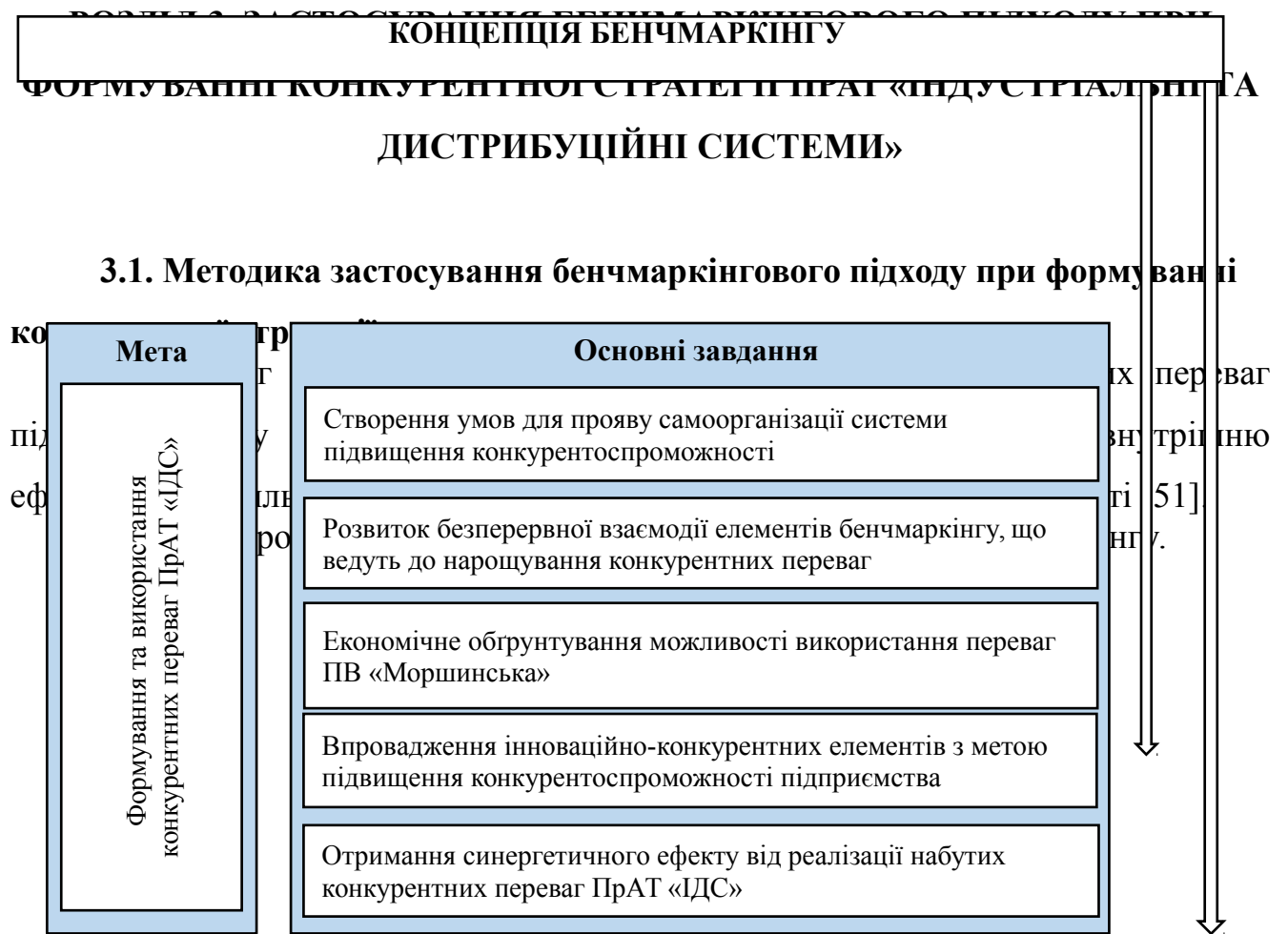
За підсумками проведеного аналізу, варто розглянути ідею розроблення потужної маркетингової програми для МВ «Миргородська», яка має великий потенціал, але для її просування використовують набагато менше рекламних акцій, ніж для ТМ «Миргородська». Теж саме стосується і МВ «Трускавецька».

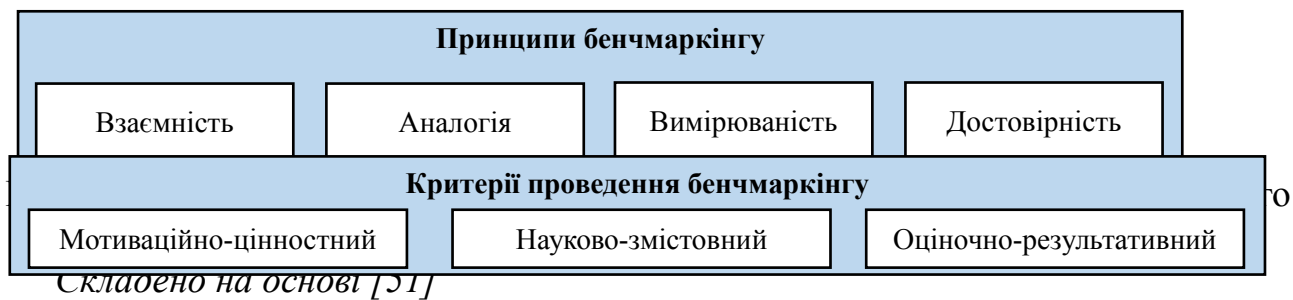
Ще одним виграшним варіантом буде просування більшої кількості брендів компанії на існуючі міжнародні ринки, які є надзвичайно вигідними, так як споживання мінеральної води у Європі в рази більше, ніж в Україні.

Також є варіант випуску нової продукції та вихід з нею на ринок безалкогольних напоїв. Це можуть бути корисні напої на основ мінеральної води, або питна негазована вода зі смаками тощо. У конкурентів вже представлена така продукція, але імідж компанії та прихильність споживачів до її води може гарантувати успіх нового продукту.

І не менш привабливим є варіант випуску абсолютно нового товару, за прикладом косметичного засобу від ТМ «Моршинська». Всі води, які розповсюджує ПрАТ «ІДС» мають безліч корисних властивостей і володіють всіма необхідними сертифікатами якості. Тому не варто упускати можливості використати ці переваги для покращення та збереження здоров'я людини не тільки за рахунок внутрішнього споживання, а і зовнішнього застосування.

На підприємстві використовують панорамний бенчмаркінг, для підтримання конкурентних позицій. Та враховуючи дисбалансовний портфель брендів корпорації, вважаю за доцільне застосувати стратегічний бенчмаркінг для покращення конкурентних переваг підприємства.





Перед початком застосування бенчмаркінгового підходу виникає необхідність узагальнити процедури його застосування для розробки конкурентної стратегії підприємства у схематичному вигляді (рис. 3.3).

У табл. 3.1 узагальнимо інформацію про запропонований для підприємства вид бенчмаркінгу.

Таблиця 3.1.

Рекомендований вид бенчмаркінгу для ПрАТ «ІДС»

<i>Класифікаційна ознака</i>	<i>Різновид бенчмаркінгу</i>	<i>Зміст</i>
Об'єкт порівняння	Внутрішній бенчмаркінг	Полягає в зіставленні характеру і якості роботи аналогічних підрозділів у межах компанії
Рівень проведення	Стратегічний бенчмаркінг	Оцінка альтернатив, реалізації стратегій і вдосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів.
Предмет порівняння	Стратегія	-
Учасники порівняння	Індивідуальний (самооцінка)	Порівнюють власними силами, без залучення сторонніх фахівців
Напрямок проведення порівняння	Горизонтальний	Метод пошуку, вивчення та використання окремих операцій, технологій, що сприяють поліпшенню процесу і результатів діяльності організації.
Фаза інновації	Просування товарів на ринок	-
Мета проведення	Задоволеність клієнтів	-

Об'єкт наслідування	Бенчмаркінг лідера	Мета такого бенчмаркінгу – завоювання або підтвердження лідируючого становища у галузі

Складено на основі [54]

Розглянемо детально процес формування кожної складової табл. 3.1.

На початковому етапі впровадження бенчмаркінгу на досліджуваному підприємстві основним джерелом знань має стати інформація, яку ми отримаємо на офіційних сайтах: ПрАТ «ІДС» [34], ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»»[40], ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»[41], «Smida» [33].

Важливою запорукою успішного впровадження бенчмаркінгу в ПрАТ «ІДС» є забезпечення стратегічного підходу, а саме [45]:

- управління бенчмаркінгом протягом усього терміну його реалізації;
- формування інфраструктури для реалізації бенчмаркінгу;
- використання сторонніх консультантів для полегшення процесу;
- утвердження бенчмаркінгу як форми управління підприємством;
- відповідальність керівництва за ініціювання, забезпечення та підтримку;
- необхідність оцінювання поточного становища і бажаного кінцевого

стану підприємства;

- уявлення про те, яким має бути бенчмаркінг на підприємстві.

Організацією бенчмаркінгу повинні займатися провідні менеджери, керівники департаментів та підрозділів, старші спеціалісти, які відповідають за якість, власники і професіонали, зацікавлені у тому, щоб почати вдосконалювати роботу підприємства в усіх сферах. Для реалізації бенчмаркінгу створюють робочу групу, яку необхідно спочатку навчити цьому.

Особовий склад робочої групи визначають залежно від предмета бенчмаркінгу, і цей склад при потребі може змінюватися під час реалізації проекту. Основними функціями робочої групи мають бути методи втілення бенчмаркінгу в систему управління підприємством, у т. ч. роботи із запуску проекту, його підтримки протягом певного часу і в підсумку – його утвердження. Членам групи надають можливість з'ясувати суть питання, використовуючи теоретичні розробки і практичний досвід інших підприємств. Це дасть змогу скоротити час на впровадження бенчмаркінгу. Базуючись на власному досвіді,

організація може розробити власну систему навчання бенчмаркінгу для внутрішнього користування.

Важливе джерело знань про організацію процедури бенчмаркінгу – конференції, в т. ч. інтернет-конференції, одноденні семінари та зібрання, які є комплексним способом швидкого ознайомлення учасників із широким розмаїттям практики і досвідом роботи у сфері бенчмаркінгу. Вони складаються з презентацій, які представляють спеціалісти з бенчмаркінгу, розкриваючи одну тему, при цьому виступи учасників систематизовані, щоб уникнути повторів.

Важливим засобом підвищення кваліфікації персоналу з бенчмаркінгу є відрядження до відповідних підприємств, де можна запозичити певний досвід. Окрім відряджень можна використовувати стажування на еталонному підприємстві.

Важливий аспект організаційної процедури бенчмаркінгу на підприємстві – підготовка рекомендацій щодо проведення бенчмаркінгу та ознайомлення команди з нею. Такі рекомендації розробляють спеціалісти вищого рівня, і ці документи є керівництвом до дій усіх членів робочої команди з бенчмаркінгу. Як приклад можна навести розроблений компанією Xerox Corporation посібник [46] і з певними змінами або доповнення використати його на практиці.

Структура посібника має охоплювати виклад основних етапів процесу бенчмаркінгу і висвітлювати певні юридичні та етичні аспекти обміну інформацією.

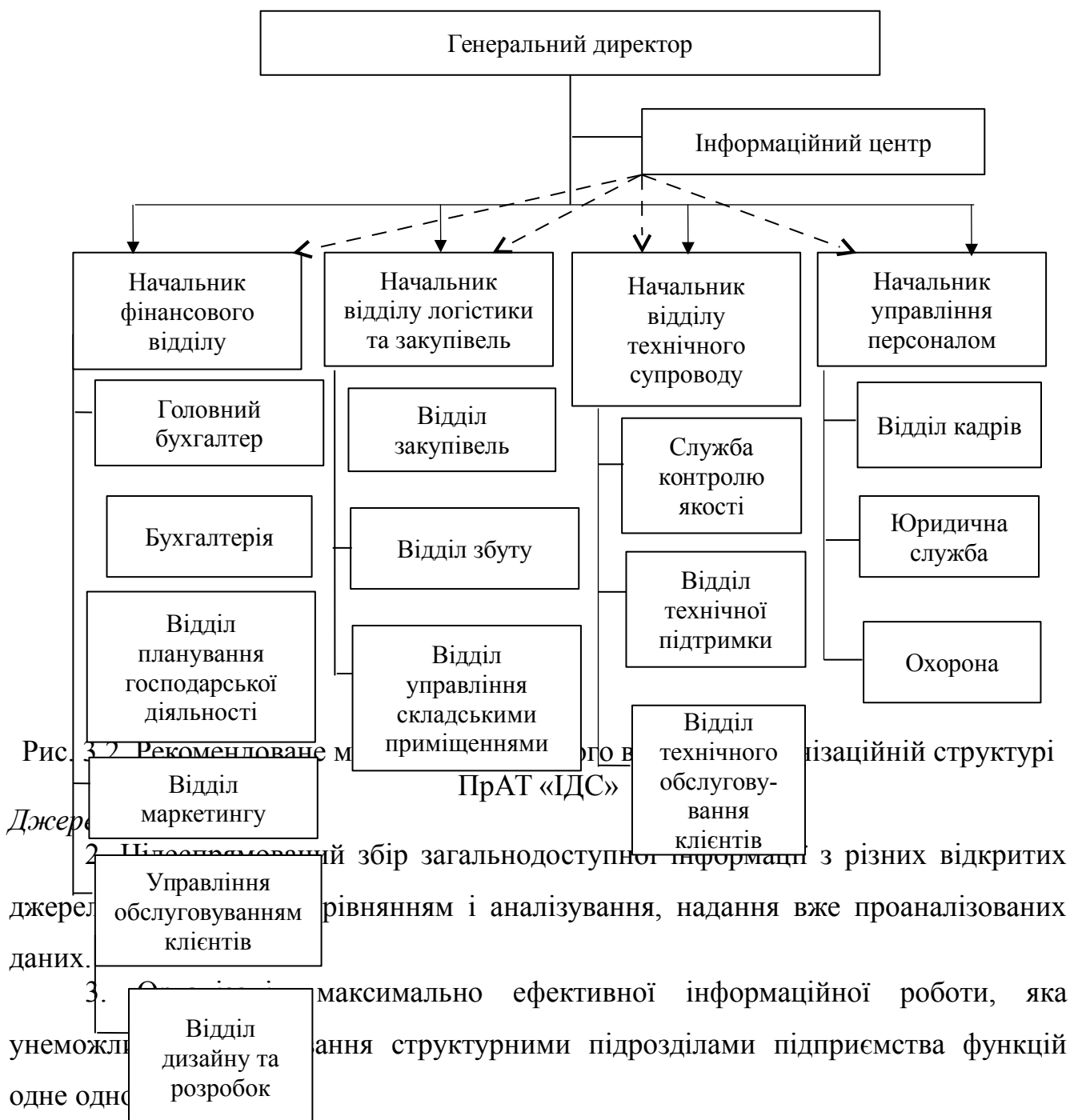
Оскільки інформація є основою бенчмаркінгу, в багатьох випадках потрібне створення спеціального інформаційного відділу, який буде займатися її збором і опрацюванням. Так як витрати на створення такого відділу значні, це під силу не всім підприємствам, а тільки тим, які мають достатній рівень доходу і вже розвинуту структуру.

Інформаційний відділ підприємства – структурний підрозділ, який виконує роль єдиного інформаційного центру із завданнями опрацювання й аналізування інформації, що забезпечує прийняття вищим керівництвом обґрунтованих рішень із найважливіших питань [47].

У відділі має бути не менше трьох співробітників. В організаційній структурі ПрАТ «ІДС» такий відділ повинен підпорядковуватися безпосередньо

генеральному директорові, проте мати зв'язки зі всіма відділами, щоб могли оперативно, без затримки, отримувати внутрішню інформацію, необхідну для порівняльного аналізу. Він може бути вбудований у структуру апарату управління підприємства так, як показано на рис. 3.2. До сфери завдань інформаційного відділу можна віднести [48]:

1. Забезпечення осіб, відповідальних за прийняття управлінських рішень, такою інформацією, яка допомогла б вибрати найоптимальніший варіант розв'язання проблеми, актуальної для підприємства.



4. Створення системи інформації (банку даних), яка дає змогу відстежити динаміку певних показників.

5. Зіставлення аналітичних довідок за результатами роботи підприємства в цілому та його підрозділів.

6. Розроблення і зіставлення короткотермінових і довготермінових прогнозів впливу навколишнього середовища на господарську діяльність підприємства. Формування рекомендацій з локалізації і нейтралізації активізованих факторів ризику.

Для проведення бенчмаркінгу у ПрАТ «ІДС» за основу доцільно взяти модель зображену на рис. 3.3.

Планування		1. Предмет дослідження
		2. Визначення партнерів з бенчмаркінгу
		3. Визначення методів збору інформації та збір інформації
Аналіз		4. Визначення розриву з партнером
		5. Представлення проекту
Дії		6. Розроблення поточного плану дій
		7. Реалізація плану і моніторинг процесу
		8. Встановлення результатів бенчмаркінгу

Рис. 3.3. Рекомендована модель проведення бенчмаркінгу на ПрАТ «ІДС»
Складено на основі [49, 53]

На першому етапі здійснюють моделювання ідеального образу, який для підприємства ПрАТ «ІДС» полягає в збільшенні частки на ринку.

У попередньому розділі ми визначили, що товарний портфель підприємства дисбалансований. Майже всі товари знаходяться у категорії «Важкі діти», що передбачає коригування стратегії. Для цього ми використаємо інструмент внутрішнього бенчмаркінгу, а саме, розробимо ефективну стратегію, для того, щоб врівноважити товарний портфель та підвищити рентабельність підприємства.

Щоб з'ясувати, для якого товару потрібно розробити стратегію, потрібно порівняти доходи, які вони приносять компанії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

**Рекомендований спосіб порівняння обсягу реалізації різних видів продукції
ПрАТ «ІДС», %**

Основний вид продукції	Обсяг реалізованої продукції		
	2015	2016	2017
МВ "Миргородська"	16,49	15,27	13,45
МВ "Трускавецька"	3,68	3,1	2,94
ПВ "Аква Лайф"	2,91	2,94	2,53
МВ "Боржомі"	17,42	18,33	19,31
ПВ "Моршинська"	59,47	59,39	60,15
ПВ "Аква Няня"	-	0,64	1,63

Розраховано на основі [33]

Після проведеного порівняння приходимо до висновку, що ПрАТ «ІДС» за останні 3 роки зменшило реалізацію МВ «Миргородська» на 3 %, проте збільшило реалізацію МВ «Боржомі» на 2 %, показники по інших товарах мали незначну зміну. «Левову» частку займають обсяги реалізації ПВ «Моршинська» – 60,15 % у 2017 р., і мають зростаючу тенденцію протягом досліджуваного періоду. Отже, було б доцільно збільшити обсяги реалізації МВ «Миргородська».

На другому етапі визначають предмет бенчмаркінгу на підприємстві. У даному випадку було виявлено предмет бенчмаркінгу – стратегія диверсифікації.

Проведемо аналіз обсягів виробництва МВ «Миргородська» та обсягів збуту товару, щоб зрозуміти, чи є можливість збільшити продажі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

**Запропонований бенчмаркінг виробленої та проданої продукції МВ
«Миргородська», тис. грн.**

Основний вид продукції	Обсяг виробленої продукції		Обсяг реалізованої продукції		Відношення, %	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Води натуральні мінеральні негазовані	56625,3	51293,2	56288,4	51236,9	99,4	99,9
Води натуральні мінеральні газовані	194285,8	195366,1	194285,8	194714,3	100,0	99,7
Води мінеральні та газовані, непідсолоджені	250901,3	246659,2	250574,2	245951,2	99,9	99,7
Води непідсолоджені й неароматизовані інші; лід та сніг (крім мінеральних та газованих вод)	92426,2	12751,4	92233,6	12387,2	99,8	97,1

Джерело: [33]

Отже, реалізований обсяг ПВ «Моршинська» за 2016-2017 рр. на 99,4-100% відповідає виробленому. Тому розробка маркетингової стратегії підвищить продажі на незначну кількість. Варто розглянути інші стратегії розвитку.

Потрібно збільшити доходи від реалізації продукції, але при цьому врахувати обмежені запаси мінеральної води. Для цього варто розглянути варіант диверсифікації товарів, тобто створити новий продукт, для виробництва якого буде використовуватися менша кількість мінеральної води, але ціна на нього буде вищою.

Далі необхідно визначити потенційних донорів бенчмаркінгової інформації.

Розглянемо, які стратегії використовували підприємства, що спеціалізуються на виробленні та реалізації мінеральних вод, у світі та в Україні (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

**Запропонований бенчмаркінг маркетингових стратегій виробників
мінеральних вод**

<i>Товар</i>	<i>Стратегія</i>
Villa del Sur	Виробники мінеральної води пропонують купити 5 літрів за ціною 4 «в рахунок боргу природи». Слоган: «Природа тобі винна ці п'ять літрів Villa del Sur. П'ять літрів чистої води за ціною чотирьох».
360 Paper Bottle	Запропонували нову концепцію упаковки мінеральної води - екологічну пляшку з паперу.

Продовження таблиці 3.4.

Evian	Щороку бренд мінеральної води преміум-класу, випускає обмежену партію в дизайнерських скляних пляшках. У 2011 році Evian запустив рекламну кампанію «Baby inside», про втілення внутрішнього «я», молодого і енергійного всередині дорослої людини.
Cisowianka Perlage.	Обличчям польського бренду мінеральної води стала Моніка Беллуччі.
США. GLACÉAU SMARTWATER	У 2007 році обличчям бренду стала Дженніфер Еністон: з тих пір вона брала участь в декількох рекламних кампаніях.
ПВ «Моршинська»	1) У 2017 році компанія IDS Borjomi Ukraine «Моршинську» у унікальних пляшках-іграшках в формі героїв мультфільмів студії Disney. «Пий і грай!» - саме такий заклик став основним лейтмотивом концепції «Моршинської», мета якої - виховання здорових звичок правильного режиму пиття води з раннього дитинства. 2) IDS Borjomi Ukraine і компанія МакДональдз в Україні розпочали співпрацю. Уже зараз в ресторанах мережі МакДональдз в Україні можна замовити природну мінеральну воду «Моршинська» об'ємом 0,5 л (негазовану і слабогазовану), а для дітей «Моршинська «Спортік» об'ємом 0,33 л без газу. 3) Водний бренд №1 і Перша ракетка України Еліна Світоліна стали партнерами, щоб сформувати в українців корисну звичку - підтримувати свій водний баланс, щодня вживаючи чисту природну воду.
«Боржомі»	У липні IDS Borjomi International презентує нову лімітовану серію «Боржомі», створену спеціально для відвідувачів музичного фестивалю Atlas Weekend. Нова банку з логотипом Atlas стала перепусткою на унікальний атракціон.
Kropla Beskidu	Бренд мінеральної води Kropla Beskidu рекламувався на вулицях Варшави і Кракова в кінці березня цього року за допомогою еко-інсталяцій. Третина площі рекламних конструкцій займали живі рослини. Таким чином бренд розповів городянам про нову екологічну упаковку: бутлі на 30% складаються з органічних матеріалів.
Vytautas	Створена студентами і озвучена англійською мовою вірусна реклама, була розміщена на сайті YouTube. Вірусна реклама вельми збільшила зацікавленість в офіційному сайті мінеральної води Vytautas.eu. За тиждень його відвідали користувачі Інтернету з 94 країн.

Складено на основі [44]

Отже, можна виділити наступні актуальні способами збільшення обхвату аудиторії на ринку мінеральних вод:

- celebrity marketing – залучення відомих людей у якості обличчя бренду;
- розробка рекламної кампанії з акцентом на здоровий спосіб життя та заняття спортом;
- зміна дизайну упаковки;

- підкреслити важливість захисту навколишнього середовища;
- трейд-маркетинг – це комплекс знань і дій, спрямованих на збільшення попиту на рівні оптової та роздрібної торгівлі, тобто маркетингові комунікації та інші заходи здійснюються безпосередньо в місцях продажу і мережах дистрибуції;
- вірусний маркетинг – дія на цільову аудиторію, просування товарів і послуг за рахунок і силами самої цільової аудиторії, добровільно (свідомо чи не усвідомлено) бере участь у поширенні інформації про предмет маркетингу;
- акції.

Більшість цих заходів були проведені для ПВ «Моршинська», тому доречно буде розглянути її в якості партнера для бенчмаркінгу, врахувавши обмеженість ресурсів та легкий доступ до інформації. Генеральний директор IDS Borjomi Марко Ткачук говорить, що головна конкурентна перевага підприємства в тому, що для забезпечення успішної діяльності увага на слабких сторонах не зосереджується, розглядаються тільки варіанти покращення сильних сторін. Завдяки такому підходу у 2017 році була проведена рекордна кількість маркетингових заходів та розроблено інновацій. Наразі, як говорить Марко Ткачук, на українському ринку не існує вагомих конкурентів для IDS Borjomi, а головна стратегія базується на прагненні збільшити частку ринку мінеральної води та стимулювати споживачів пити більше води, і віддавати перевагу якісним товарам. Проте не варто забувати про можливість укріплення позицій невеликих виробників, і укріплювати свої конкурентні переваги [34].

На четвертому етапі передбачено порівняти вибрані предмети бенчмаркінгу на підприємстві та в інформаційного донора. Таким чином буде визначено напрямки робіт з поліпшення діяльності підприємства.

Проведемо порівняння діяльності Моршинського заводу мінеральних вод «Оскар» та Миргородського заводу мінеральних вод, щоб з'ясувати, чи існують передумови наслідування стратегії партнера для досліджуваного підприємства (табл. 3.5).

ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» має вузький асортимент продукції, порівняно з партнером. Ширина товару дорівнює трьом позиціям, глибина визначається кількістю модифікацій однотипної продукції. Найглибший товарний асортимент має негазована мінеральна вода.

Таблиця 3.5.

Рекоменданий підхід до порівняння еталонного підприємства з партнером

Критерій	Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»	Миргородський завод мінеральних вод
Продукція	Вода природна столова: — негазована (у склі, «Пустовіт», спорт, велика для дому); — слабогазована (у склі, «Пустовіт»); — сильногазована; — дітям (спортник, Моршинська для немовлят, принцеси, месники, долина фей).	Води натуральні мінеральні газовані та негазовані: — негазована (лагідна, «Аква Няня», AquaLife); — слабогазована (лагідна); — сильногазована.
Цільова аудиторія	Максимально широка, як і асортимент форматів упаковок «Моршинської»: спортивна пляшка «Спорт» для людей, які ведуть активний спосіб життя, «Спортік» - спортивна пляшка для дітей, дитяча серія «Toy bottle» - пляшки у вигляді улюблених персонажів Disney і Marvel, «Premium» - у преміальному дизайні	Молоді люди, які ведуть активний спосіб життя, і ті, хто їм заздрить / співчуває.
Географія збуту	Білорусь, Азербайджан, Ізраїль, Придністров'я, Молдова	Ізраїль, США, Канада, Росія, Придністров'я, Молдова
Канали збуту	Дистриб'ютор ПрАТ «ІДС»	Дистриб'ютор ПрАТ «ІДС»
Якість	Столова вода, з низьким рівнем мінералізації (0,1-0,4 г / л), що дозволяє пити її щодня, без будь-яких обмежень. Завдяки збалансованому від природи мінеральному складу «Моршинська» не потребує штучної «технологічної доробки», на відміну від більшості столових вод, представлених на ринку.	Природна мінеральна вода: хлоридно-натрієва за складом, вона має приємний солонуватий смак і помірний рівень мінералізації (2,5-3,2 г / л). Природна мінеральна столова вода: слабкий рівень мінералізації (0,4-0,7 г / л) і легкий смак, тому її можна пити щодня, без обмежень.
Кількість видобутку	843627,9 тис. грн	614069,9 тис. грн
Кількість реалізації	848690,8 тис. грн	504289,6 тис. грн
Ціна (негазована)	12,65 грн/л	10,83 грн/л
Виробничі потужності	Задовольняють попит споживачів	Задовольняють попит споживачів
Інша продукція	Мінеральна вода-спрей Моршинська (40 коп/мл) Цільова аудиторія: вік 20-35 р.	Немає

Джерело: розроблено автором на основі [40, 41, 55]

Для підприємства характерний недиференційований маркетинг або масовий.

Ця стратегія нехтує розбіжностями в сегментах і виходить на весь ринок з

однакою пропозицією. Це призводить до жорсткої конкуренції у великих привабливих сегментах, а в менших за місткістю – веде до зниження пропозиції.

Враховуючи досвід партнера по бенчмаркінгу, можна виділити дві стратегії: інтенсивного росту та диверсифікації. Перша включає [50]:

- глибоке проникнення на ринок: зниження цін, покращення сервісу доставки продукції до споживача, розміщення більшої кількості реклами, оновити офіційний сайт і регулярно наповнювати його корисною інформацією;

- розвиток товару: вироблення продукції в скляній пляшці, створення нового логотипу та стилю продукції.

Стратегія диверсифікації передбачає горизонтальну диверсифікацію – випуск косметичних засобів на основі мінеральної води.

П'ятим етапом стане розроблення програми заходів щодо поліпшення. Підставою для неї є результати четвертого етапу, а результатом – перелік конкретних дій, необхідних для здійснення змін [52].

Перейдемо до розробки стратегії диверсифікації.

3.2. Розробка стратегії диверсифікації для МП «Миргородська»

По-перше, потрібно визначитися, який косметологічний засіб буде доцільно виготовити на основі мінеральної води.

У природній мінеральній воді міститься величезна кількість необхідних нашому організму мікроелементів – кальцій, магній, калій, сульфат, фтор і багато інших.

Мінеральні солі відіграють найважливішу роль в біохімічних реакціях, вони необхідні будь-якому органу, і наша шкіра не виняток. Мінеральну воду можна використовувати в косметичних цілях – вона зволожує і живить шкіру, насичує її необхідними мікроелементами, зміцнює і тонізує.

Лікувальні ванни із миргородськими мінеральними водами в курортній медицині використовуються для лікування і профілактики захворювань шкіри. Прийняття ванних процедур забезпечує активне засвоєння шкірою лікувальних компонентів – рослинних екстрактів і мінеральних солей. Шкірні пори в воді розкриваються, завдяки чому поживні речовини швидше надходять до кровоносних судин і розносяться по всьому організму, здійснюючи терапевтичний вплив [60].

Винятково корисні аромаванни з додаванням лікарських рослин. У водолікарні Миргород Курорту використовують екстракти розмарину, алое, лаванди, валеріани, каштана. Трав'яні ванни, насичені ефірними маслами, вітамінами, дезінфікуючими та болезаспокійливими речовинами, знімають головні, сприяють лікуванню шкірних захворювань [41].

Тобто для досягнення корисного ефекту від зовнішнього застосування миргородської мінеральної води миттєвого контакту із тілом буде недостатньо.

Також потрібно проаналізувати ринок косметичних засобів, щоб дізнатися, які практики використання мінеральних вод у цій галузі існують, які засоби сьогодні користуються популярністю тощо.

Все більше споживачів як в Україні, так і в світі віддають перевагу натуральній косметичі. Їм потрібен персональний підхід, товари, які враховують саме їх запити, а також можливість заощадити.

Можна виділити кілька основних тенденцій на ринку косметики, які визначають майбутнє індустрії краси. І, здавалося б, самі по собі тренди не є сюрпризом, проте різноманітність форм і різновидів самих трендів є колосальними можливостями для брендів.

1. Натуральність і природність.

Так само, як і в випадку з органічними продуктами харчування та побутовою хімією, більше споживачів зацікавлені в натуральних косметичних продуктах. Споживачі сьогодні приділяють велику увагу складу продукту і не просто хочуть розуміти, що наносять на своє тіло. Вони віддають перевагу натуральності і органічності в продуктах і шукають її. При цьому «натуральність» для кожного окремого споживача може нести різний зміст. У категоріях по догляду за обличчям, волоссям та декоративної косметики споживачі шукають продукти без штучних інгредієнтів. Одним з таких є парабен. Останні кілька років споживачі намагаються максимально уникати парабенів в складі продуктів краси. На сьогодні близько 35% продукції індустрії краси містить парабени, що на 7 п.п. менше, ніж двома роками раніше.

Результати аналізу категорій Nielsen Product Insider показали, що продажі категорій індустрії краси, які заявляють про свою натуральність, виросли на 12% за останній рік.

Як би там не було, сучасний споживач очікує від бренду прозорості в складі продуктів краси і «натуральності» на своєму шляху до природної і натуральної краси.

2. Особливий догляд.

В умовах постійної напруги, стресів та інших зовнішніх факторів, шкіра кожного з нас піддається негативному впливу. І все більше українців відчувають це на собі і прагнуть захиститися від впливу подібних чинників і їх наслідків за допомогою додаткових засобів по догляду за шкірою. Так, найбільш перспективною серед категорій персонального догляду в 2017 році стала категорія «Скраби і маски для обличчя», яка виросла на 56% в грошовому вираженні і на 64% в обсягах відносно минулого року. У цій категорії зафіксовано найбільшу кількість запусків нових продуктів, які успішно зайняли свою частку на полиці. Інтерес споживачів зріс в основному до продуктів, призначених для зволоження сухої і нормальної шкіри.

3. Економна упаковка.

92% українських споживачів відзначають підвищення цін на товари повсякденного попиту. У зв'язку з цим половина з них активно шукає акції і знижки.

Значна частина українців також віддала перевагу купівлі продукції для персонального догляду за обличчям, волоссям і тілом в упаковках більшого розміру, що сприяють додатковій економії на одиницю продукту [59].

4. Віртуальна полиця.

Все більше покупців відчувають себе комфортно, купуючи товари в інтернеті. Для виробників і роздрібних мереж це нові можливості знайти свого покупця онлайн. Однак заманити онлайн-покупця на свою сторінку або просунути свій продукт на його сторінці в соцмережі не так просто. Немає сумнівів в тому, що вибудувати лояльність споживача до бренду стає важче із-за того, що все більше покупців роблять покупки онлайн за допомогою своїх цифрових помічників, навіть не заходячи на полицю, віртуальну або фізичну в магазині.

Якщо подивитися на онлайн-кошик, то ми побачимо, що 35% споживачів в світі і 42% в Україні купують косметику і товари для догляду за собою в інтернеті. Наприклад, зараз в США один долар з витрачених трьох доларів на косметику, приходить на товар, куплений в онлайн-магазині.

Оскільки мобільні телефони стали невід'ємною частиною життя споживачів і є не тільки засобом спілкування, а й інструментом для покупок, то цілком природно, що мобільна реклама закріпила свої позиції в стратегії просування бренду. Але наступним кроком для брендів повинен стати аналіз даних про платформу, в чому зацікавлена їхня аудиторія, і як зробити можливою покупку безпосередньо з цієї платформи. Брендам під силу створити всі умови для того, щоб споживач купив товар саме на тій платформі, де він його знайшов. Таким чином, шлях до покупки - це не довга дорога крізь десятки сайтів, а один-два кліка. У новій реальності онлайн-мерчендайзинг для бренду буде чимось на зразок SEO, а значить, ефективно прописаний алгоритм з метою зайняти краще місце на полиці.

Основні способи використання мінеральної води в косметичних цілях [59]:

1. Вмивання. Для ранкових гігієнічних процедур рекомендується використовувати негазовану мінеральну воду. За допомогою підвищеного вмісту солей можна звужити розширені пори і зняти жирний блиск. А слабомінералізована вода чудово живить і зволожує сухий тип шкірного покриву.
2. Тонізація. Її також можна використовувати замість тоніка для обличчя.
3. Масаж. Кубики мінеральної води використовують для крижаного масажу.

Цей метод чудово допомагає зняти почервоніння і звужити судинну сітку, служить відмінною профілактикою вікових змін шкірного покриву.

4. Волосся і нігті. Мінеральна вода відмінно зміцнює нігті і волосся. Слабомінералізовану воду можна використовувати для ополіскування волосся після миття.

5. Маска. Мінеральна вода допоможе звужити пори, підсушить запалення і освіжить шкіру.

Багато виробників косметики випускають термальну воду в спреях. Її рекомендується використовувати для закріплення і освіження макіяжу протягом дня.

Отже, попит зростає на товари категорії «Скраби та маски для обличчя» органічного походження. Враховуючи корисні компоненти мінеральних вод, то буде доречно використати їх для виготовлення цих косметичних засобів. Для підвищення ефективності засобу, контакт із шкірою має тривати деякий час, тому віддамо перевагу масці для обличчя.

По-друге, виберемо підприємство для проведення контрактного виробництва.

Контрактне виробництво або промисловий аутсорсинг – інноваційна технологія, яка полягає у передачі від замовника до виконавця безпосередньо (повністю або частково) виробничого процесу.

Це особлива практика організації виробництва, яка дозволяє одним компаніям – власникам торговельних марок, патентів, технологій або надлишку виробничих замовлень розміщувати замовлення на промислове виробництво на інших компаніях, що володіють необхідним промисловим устаткуванням, технологіями і кваліфікованим персоналом. Контрактне виробництво може бути, як внутрішнім, коли господарські стосунки будуються між замовником і виконавцем – резидентами однієї країни, так і іноземним, коли замовник є резидентом однієї країни, а виконавець – іншої [60].

Для виробництва «Моршинська-спрей для обличчя» наш партнер уклав договір про контактне виробництво з АТ «Чеські аерозолі».

Грунтуючись на більш, ніж 50-річних традиціях з виробництва аерозолів і з випуском близько 50 мільйонів штук виробів на рік, акціонерне товариство Czech Aerosol, a.s. є найстарішим і найбільшим виробником аерозолів у Чеській республіці. Czech Aerosol, a.s. пропонує своїм замовникам із всієї Європи, Росії та Близького Сходу FULL SERVICE контрактне виробництво.

Маючи власні дослідницькі хімічні лабораторії, Czech Aerosol, a.s. досягає максимальної гнучкості в розробках інноваційних виробів контрактного виробництва. Портфоліо виробів складається із більш, ніж 400 найменувань продуктів із використанням власних хімічних складів.

Гарантію якості виробів забезпечує незалежний відділ технічного контролю. Czech Aerosol, a.s. має сертифікат системи управління якістю ISO 9001: 2015-го, ISO 22716: 2016 і ISO 13485: 2007 [58].

Це підприємство також спеціалізується на випуску косметичних засобів для тіла. Тому буде доцільно довірити йому виробництво нашого продукту, так як співпраця вже налагоджена, а результат є успішним.

По-третє, визначимося з компанією, яка розробить маркетингову стратегію марки.

Вже декілька років поспіль ПрАТ «ІДС» користується послугами рекламної агенції «elvisPelvis». У elvisPelvis щодня створюють етикетки, key visuals, 3D візуалізації продукту, логотипи; створюють стратегії, креативні концепції; виробляють щоденний SMM-content, gif-стікери для всіх соцмереж, landing pages і супроводжують digital-активності клієнтів [56].

Для МП «Миргородська», ПВ «Моршинська» та «Боржому» ця агенція вже неодноразово виконувала такі роботи, як: комунікаційна стратегія; контент-план; креатив, копірайт і візуальний контент; медіа-стратегія; графік активностей.

Розробили [56]:

1. Key Visual і промо до акції «БУДЬ Спортік!». Створили ключове зображення і промо матеріали.

2. Дизайн акційної упаковки «Моршинська» та Key Visual.

3. 3D-візуалізацію упаковки Моршинська «Спорт».

4. Новий дизайн Botjomi.

Завдяки роботі цієї агенції рейтинг брендів значно зріс. Тому варто черговий раз довіритися професіоналам.

Для отримання відповідних сертифікатів якості скористаємося послугами ТОВ «НВП ПОІНТ», що з 2010 р. надає консалтингові послуги у сфері сертифікації, декларування, безпеки продуктів, підтвердження якості продукції.

У табл. 3.6 розглянемо необхідні витрати на реалізацію проекту.

Таблиця 3.6.

Розрахунок суми необхідних фінансових інвестицій

<i>Показник</i>	<i>Натуральний розмір</i>	<i>Ціна</i>
Відстань до заводу	1500 км	-
Кількість поїздок	4	-
Пальне	25 л/100 км	35 грн./л
Кількість вантажівок	4 шт.	-
Кількість сировини	50 000 л	2 грн./л
Витрати на доставку	6 000 л	200 000 грн.
Оплата праці водіїв	4 особи	40 000 грн.
Оплата праці адміністративного персоналу	5 осіб	70 000 грн.
Оплата праці бенчмаркінгової групи	3 особи	30 000 грн.
Створення інформаційного центру	-	60 000 грн.

(Складено автором)

Отже, інвестиції складають незначну суму, так як перший випуск продукції пропонується випустити в незначній кількості, використавши для цього 50 тис. л. мінеральної води, яка розрахована на 100 тис. шт. готової продукції.

3.3. Економічний ефект від впровадження конкурентної стратегії, сформованої на основі бенчмаркінгового підходу

Ефективність проекту – категорія, яка відображає відповідність проекту цілям та інтересам його учасників. Основні показники ефективності, які доцільно оцінювати при управлінні проектами, представлені в табл. 3.7 [42].

Таблиця 3.7.

Запропоновані показники оцінювання ефективності проектів

Показники	Формула	Примітки
Чистий дисконтований дохід (NPV)	$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} - IC$ <p>де B_t – вигоди проекту в рік t C_t – витрати проекту у рік t i – ставка дисконту n – тривалість проекту</p>	Якщо $NPV > 0$ – проект можна приймати; $NPV = 0$ – проект не спричинить ні прибутків, ні збитків; $NPV < 0$ – проект збитковий.
Індекс прибутковості (PI)	$PI = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} : IC$	Проект відхиляється, якщо $PI < 1$; приймається, якщо $PI > 1$; а у випадку $PI = 1$, проект є ні прибутковим, ні збитковим.
(DROI)	$DROI = NPV / PV(CF_{inv}) = PI - 1$	DROI більше 0 – проект приймається
Показник внутрішньої норми прибутковості (IRR)	$IRR = r, \text{ при якому } NPV = f(r) = 0.$ $IRR = A + \frac{a(B-A)}{(a-b)}$ <p>де A – величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна; B – величина ставки дисконту, при якій NPV негативна; a – величина позитивної NPV, при величині ставки дисконту A; b – величина NPV, при величині ставки дисконту B.</p>	Підприємство може приймати будь-які рішення інвестиційного характеру, рівень рентабельності яких (IRR) є не нижчим поточного показника ціни капіталу (CC – Cost Capital). Якщо $IRR < CC$, то такий проект відхиляється, якщо $IRR > CC$, то приймається.
Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP)	$DPP = \min n, \text{ при якому}$ $\sum_{k=1}^n P_k * \frac{1}{(1+r)^k} \geq IC$	а) проект приймається, якщо є окупність; б) проект приймається лише в тому випадку, якщо термін окупності не перевищує встановленого ліміту.
Показник вигід/витрат (BCR)	$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}}$	Доцільно фінансувати проект з коефіцієнтами BCR , більшими або рівними одиниці.

Джерело: [42]

Отже, на практиці для оцінювання проектів з метою прийняття рішення щодо доцільності фінансування, застосовують такі критерії ефективності

проектів: чиста теперішня вартість (NPV), індекс рентабельності інвестиції (PI), дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI), внутрішня норма доходності (IRR), дисконтований термін окупності інвестиції (DPP), коефіцієнт вигоди-витрати (BCR).

У табл. 3.8 розглянемо скільки потрібно інвестувати в проект.

Таблиця 3.8.

Очікувані витрати для реалізації проекту, грн

Процес	Компанія	Ціна
Розробка рецептури	АТ «Czech Aerosol, a.s.»	50 000
Розробка маркетингової концепції товару	Рекламна агенція «elvisPelvis»	100 000
Розробка логотипу		
Розробка та підбір упаковки відповідно до ідеї бренду		
Мінеральна вода	ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»	100 000
Доставка мінеральної води	ПрАТ «ІДС»	100 000
Підписання контракту з виробником: а) виготовлення партії мінімальних розмірів для відпрацювання технології виробництва косметики і маркетингових досліджень; б) серійне виробництво косметики (виробництво від сировини до кінцевого продукту).	АТ «Czech Aerosol, a.s.»	600 000
Доставка косметики	ПрАТ «ІДС»	100 000
Отримання сертифікатів	ТОВ «НВП ПОІНТ»	10 000
Реклама	Рекламна агенція «elvisPelvis»	250 000
Витрати на збут	ПрАТ «ІДС»	250 000
Витрати на оплату праці	ПрАТ «ІДС»	140 000
Створення інформаційного центру	ПрАТ «ІДС»	60 000
Всього	—	1 760 000

(Складено автором)

У табл. 3.9 наведені результати розрахунків чистого дисконтованого доходу та індексу прибутковості.

Отримані значення NPV та PI свідчать про те, що проект можна приймати, адже він є прибутковим.

Таблиця 3.9.

Розрахунок очікуваних показників чистого дисконтованого доходу та індексу прибутковості

t	IC	Bt (дох)	Ct	$Bt-Ct$	$K_{диск}$ $1/(1+i)^t$	Чисті дискон.надох	NPV	PI
0	1760000							
1		416000 0	-	416000 0	0,62	2579200		
2		442000 0	-	442000 0	0,39	1723800		
3		442000 0	-	442000 0	0,24	1060800		
Σ						5363800	3603800	3,05

(Складено автором)

Далі обчислюємо дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI):

$DROI = PI - 1 = 3,05 - 1 = 2,05 > 0$, отже проект приймається.

Дисконтований термін окупності дає змогу оцінити строки, за які проект буде мати прибуток (табл. 3.10).

У четвертому стовпчику таблиці поміщені дисконтовані значення грошових доходів підприємства внаслідок реалізації інвестиційного проекту. У п'ятому – містяться значення непокритої частини початкової інвестиції. З часом величина непокритої частини зменшується [42].

Таблиця 3.10.

Розрахунок дисконтованого терміну окупності

t	Грошові потоки	$K_{диск}$ $1/(1+i)^t$	Чисті дискон. надход.	Накопичений дисконт. грош. потік
0	-1760000			-1760000
1	4160000	0,62	2579200	819200
2	4420000	0,39	1723800	2543000
3	4420000	0,24	1060800	3603800

(Складено автором)

Так, до кінця першого місяця покритими залишаються всі збитки.

За даними показниками (табл. 3.11) слід відмітити високу прибутковість даного проекту та високу ефективність від впровадження проекту запуску нової лінії, особливо, враховуючи нинішню ситуацію в країні. Для фінансування даного проекту підприємство буде використовувати власні кошти, оскільки банки на даний момент не кредитують підприємства.

Таблиця 3.11.

Порівняння показників економічної ефективності запропоновано проекту

Показник	Значення показника
Чиста поточна вартість проекту (NPV), грн.	3603800
Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI)	2,05
Індекс прибутковості, (PI), %	3,05
Термін окупності проекту (DPP), місяць	1

(Складено автором)

Розглянемо три сценарії розвитку подій (табл. 3.12):

Таблиця 3.12.

Розрахунок показників ризику для оцінки доцільності проекту

Сценарії	Ймовірність	Прибуток, грн
Оптимістичний	0,2	3603800
Нормальний	0,6	2178000
Песимістичний	0,2	1500000
Всього	1	-

(Складено автором)

Для характеристики ризику, як міри невизначеності використовуємо такі показники:

1. Дисперсія [42]:

$$D(x) = \sum_i (x_i - M(x))^2 P_i \quad (3.1),$$

$$M(x) = \sum_i x_i P_i \quad (3.2),$$

де: $M(x)$ – математичне очікування інтегрального ефекту проекту;

x_i – інтегральний ефект при i -му сценарії;

P_i – вірогідність реалізації цього сценарію.

$$M(x) = 3603800 * 0,2 + 2178000 * 0,6 + 1500000 * 0,2 = 720760 + 1306800 + 300000 = 2327560 \text{ грн}$$

$$D(x) = (2327560 - 3603800)^2 * 0,2 + (2327560 - 2178000)^2 * 0,6 + (2327560 - 1500000)^2 * 0,2 = \text{грн}$$

2. Середньоквадратичне відхилення [42]:

$$\sigma(x) = \sqrt{D(x)} \quad (3.3)$$

$$\sigma(x) = 1841392,18$$

3. Коефіцієнт варіації [42]:

$$\text{var}(x) = \frac{\sigma(x)}{M(x)} \quad (3.4)$$

$$\text{Var}(x) = 1841392,18 / 2327560 = 0,8$$

Мінливість вважається слабкою, якщо коефіцієнт варіації менше 10%, середньою – 11-25%, та значною – більше 25%. У нашому випадку ризик є значним (80 %).

У табл. 3.13 представлено фінансові результати, які очікуються за перші три місяці після виходу нового продукту на ринок.

Таблиця 3.13.

Очікувані фінансові результати проекту

<i>Показник</i>	<i>Результат</i>
Кількість виготовленої продукції (маска для обличчя, 500 мл.)	100 000 шт.
Собівартість готової продукції	65 грн/шт
Ціна реалізації, у т.ч. ПДВ	130 грн/шт
Чистий дохід від реалізації продукції	104 грн/шт

(Складено автором)

Врахувавши всі витрати та доходи від виробництва та реалізації маски для обличчя на підприємстві ПрАТ «ІДС» внесемо зміни в звіт про фінансові результати підприємства, який представлено в табл. 3.14.

Таблиця 3.14.

Звіт про фінансові результати ПрАТ «ІДС» за 2017 р. з урахуванням проведеного бенчмаркінгу, тис. грн.

<i>Показник</i>	<i>Значення</i>
Обсяг продажу (планова виручка)	3018944

Продовження таблиці 3.14.

Собівартість реалізованої продукції	2988914
Валовий прибуток	3016994
Інші операційні доходи	3989
Адміністративні витрати	213673
Витрати на збут	899835
Інші операційні витрати	7478
Фінансовий результат від операційної діяльності	1899997
Інші фінансові доходи	11570
Інші доходи	2404
Фінансові витрати	4269
Інші витрати	22169
Фінансовий результат до оподаткування	1887533
Податок на прибуток (18%)	339755,9
Чистий прибуток	1547777

Розраховано на основі Додатку Б

На завершальному етапі визначимо як вплинув проведений бенчмаркінг на прогнозовані значення конкурентоспроможності підприємства. Показники для розрахунку представлено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15.

Показники ефективної діяльності ПрАТ «ІДС» після проведеного бенчмаркінгу

<i>Показник</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>Бали</i>
			<i>2017</i>
Витрати на одиницю продукції	0,63	0,99	15
Показник фондовідачі	3,92	6,99	15
Рентабельність товарної продукції	57,98	100,94	15
Продуктивність праці	5468,87	6577,22	12
Коефіцієнт автономії	0,39	0,38	10
Коефіцієнт платоспроможності	1,15	1,26	10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,28	0,33	11
Коефіцієнт оборотності	1,30	1,41	10
Рентабельність продажу	0,88	51,27	15
Затовареність готовою продукцією	-0,97	-0,97	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	15,12	20,04	13
Коефіцієнт ефективності реклами	-10,82	0,48	15
Критерій конкурентоспроможності товару	-	-	12

Розраховано на основі Додатку А, Б

Коефіцієнт конкурентоспроможності організації за 2017 рік:

$$EB = 0,31 \cdot 15 + 0,19 \cdot 15 + 0,4 \cdot 15 + 0,1 \cdot 12 = 14,7$$

$$FC = 0,29 \cdot 10 + 0,2 \cdot 10 + 0,36 \cdot 11 + 0,15 \cdot 10 = 10,69$$

$$EZ = 0,37 \cdot 15 + 0,29 \cdot 10 + 0,21 \cdot 13 + 0,14 \cdot 15 = 13,28$$

$$KKO = 0,15 \cdot 11,25 + 0,29 \cdot 12,24 + 0,23 \cdot 12,65 + 0,33 \cdot 12 = 12,3$$

Зростання прогнозних показників рентабельності продажу та рентабельність товарної продукції більше, ніж у 2 рази свідчать про доцільність проведеного бенчмаркінгу на ПрАТ «ІДС».

Підведемо підсумок аналізу конкурентоспроможності найбільших гравців на українському ринку мінеральної води у табл. 3.16.

Отже, після проведення бенчмаркінгу та диверсифікації продукції, прогнозне значення *ККО* досліджуваного підприємства зросло з 11,4 до 12,3.

Таблиця 3.16.

Коефіцієнти конкурентоспроможності ПрАТ «ІДС» та основних конкурентів

Підприємство	2017 р.
ПрАТ «ІДС»	12,3
ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна»	10,88
ПАТ «Оболонь»	9,7
ПрАТ «КЗБН «Росинка»	8,53
ПрАТ «Ерлан»	8,66

(Складено автором)

Представимо графічно результати аналізу *ККО* на рис. 3.4.

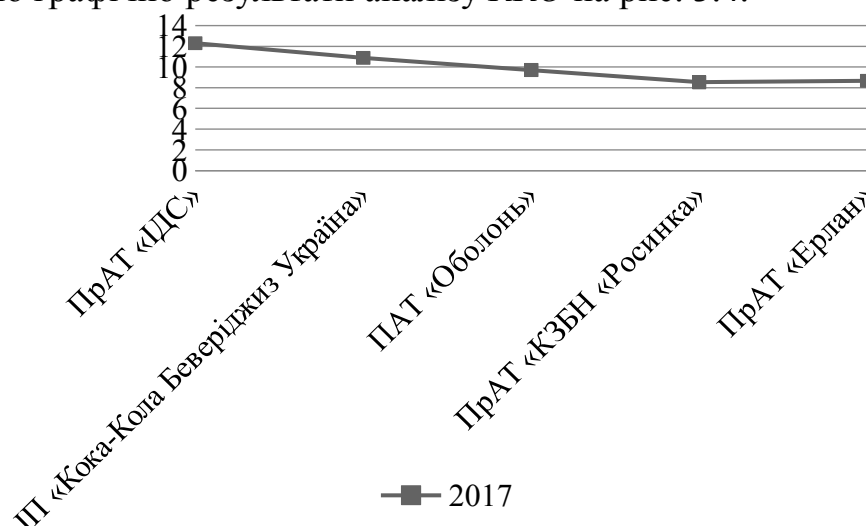


Рис. 3.4. *ККО* найбільших виробників галузі в Україні за 2017 р.

(Складено автором)

Таким чином, після впровадження стратегії диверсифікації, а саме випуску інноваційного продукту ««Миргородська» маска для обличчя», на підприємстві відбувається зростання доходів від реалізації продукції, і збільшується рентабельність продажу.

Завдяки цьому конкурентоспроможність ПрАТ «ІДС» стає найвищою на українському ринку мінеральних вод з *ККО* – 12,3; що є на 1,42 вищим показником, ніж у ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна».

Висновки до розділу 3

Бенчмаркінг є ефективним сучасним інструментом для досягнення конкурентних переваг на ринку за рахунок використання найкращих практик

організації процесу чи характеристик продукції для вирішення власних проблем. Його можна застосувати практично на будь-якому етапі організації діяльності компанії, так як він має велику кількість різновидів.

На ПрАТ «ІДС» було використано внутрішній бенчмаркінг для підвищення конкурентоспроможності. При цьому увага була зосереджена на аналізі стратегії партнера. У ролі останнього було обрано ПрАТ «Моршинський завод мінеральної води «Оскар»», продукція якого займає найбільшу частку ринку у своїй галузі. Цей вид бенчмаркінгу доцільно використовувати, якщо всередині корпорації існують явні підрозділи-лідери.

Також було визначено, що ПрАТ «Миргородський мінеральний завод» має високий потенціал для розвитку товару, але за останні роки продажі його асортименту зменшилися у портфелі корпорації. Тому було прийнято рішення про розробку стратегії диверсифікації МП «Миргородської». При цьому увагу було зосереджено на двох показниках: обсяги виробництва та обсяги продажу продукції. У минулому році продукцію було реалізовано майже в повному обсязі, тобто для збільшення доходу від реалізації необхідно не просто розробити ефективну маркетингову стратегію, а знайти спосіб продавати меншу кількість мінеральної води за вищою ціною.

Після проведення бенчмаркінгу було прийнято рішення використати ідею ПрАТ «Моршинський завод мінеральної води «Оскар»», та створити інноваційний продукт – косметологічний засіб ««Миргородська» маска для обличчя».

Миргородська мінеральна вода містить багато корисних речовин, її вже багато років використовують для лікування шкіри у санаторній зоні міста Миргород. У поєднанні з рослинними компонентами вона матиме подвійний ефект.

Для виробництва продукту запропоновано скористатися послугами чеської компанії АТ «Чеські аерозолі» та підписати договір про контрактне виробництво. Вона є найбільшим виробником на батьківщині, та успішно справилася зі створенням «Моршинська-спрей для обличчя», отже, співпраця вже налагоджена. ПрАД «ІДС» буде відповідати тільки за доставку сировини та продукції, і збут товару.

Для розробки маркетингової стратегії, бренду, логотипу і т. д. , обираємо рекламну агенцію «elvisPelvis», з якою ПрАТ «ІДС» давно та успішно співпрацює.

Очікуються наступні економічні результати: чиста поточна вартість проекту (NPV) становить 3603800 грн, дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI) – 2,05, індекс прибутковості (PI) – 3,05 %, термін окупності проекту (DPP) – 1 місяць, за рахунок низької собівартості, та ефективної маркетингової кампанії підкріпленої відомим брендом. Ці дані свідчать про прибутковість майбутнього проекту, отже, приймаємо рішення про його впровадження. Проте що стосується ризику, то невизначеність є високою, коефіцієнт варіації становить 80% і значно перевищує нормальне значення.

Прогнозні фінансові результати є наступними: кількість виготовленої продукції (500 мл.) – 100 000 шт., собівартість готової продукції 65 грн/шт, ціна реалізації (у т.ч. ПДВ) – 130 грн/шт, чистий дохід від реалізації продукції – 104 грн/шт. Тобто прогнозований чистий дохід від реалізації – 10400 тис. грн, його планується досягнути за 3 місяці.

ВИСНОВКИ

У дисертації досліджено аспекти бенчмаркінгу як підходу до розробки конкурентної стратегії підприємства, що можна використати як керівництво для впровадження даної наукової концепції в систему управління ПрАТ «ІДС».

У сучасних умовах жорсткої постійно зростаючої конкуренції стає актуальним пошук нових підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємства. Одним із них є бенчмаркінг. Даний підхід є дуже популярним серед іноземних підприємств, його суть полягає у порівнянні показників, технологій, продукції тощо (залежно від обраного виду) власного підприємства з конкурентами або ж підприємствами з інших галузей, можливо також порівняння різних підрозділів одного підприємства, виявлення відставання між ними та шляхів його усунення. Перевага такого підходу у тому, що не потрібно придумувати щось нове, можна зекономити час та ресурси, і в той же провести покращення на підприємстві. Складність полягає у доступі до інформації партнера та усвідомленні правильності проведення бенчмаркінгу.

Під час аналізу зовнішнього середовища ПрАТ «ІДС» було з'ясовано, що дане підприємство є лідером на ринку мінеральної води в Україні із загальною часткою ринку 36 %. Позитивним моментом є те, що поява нових сильних гравців на ринку є малоімовірною, проте конкурентоспроможність вже присутніх підприємств невпинно зростає за рахунок розширення асортименту, впровадження нових технологій тощо. Тому доцільним є постійний моніторинг конкурентів та розробка інноваційних проектів.

Стратегічний аналіз підприємства вказав на дисбалансований портфель брендів, у категорії «Зірки» знаходиться тільки ПВ «Моршинська», решта товарів відноситься до категорії «Важкі діти». Тому доцільно буде розглянути стратегії збільшення частки ринку.

На ПрАТ «ІДС» проводиться панорамний (конкурентний) вид бенчмаркінгу, тобто порівнюються підприємство із конкурентами по певних показниках. Наприклад, співставляються показники ефективності діяльності і заралом коефіцієнт конкурентоспроможності. Зважаючи на недоліки стратегічної діяльності, нами було запропоновано провести бенчмаркінг за допомогою порівняння стратегій. Враховуючи доступні шляхи отримання інформації та мету проведення бенчмаркінгу, було прийнято рішення застосувати внутрішній бенчмаркінг по стратегії.

Після аналізу збуту продукції, було виявлено, що частка ринку, яку займає продукція ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» поступово знижується протягом останніх років. При цьому МП «Миргородська» має великий потенціал завдяки корисним речовинам у своєму складі. Після порівняння обсягів виробництва та реалізації, ми зробили висновок, що ці показники майже однакові, тому частку ринку потрібно збільшити за допомогою стратегії диверсифікації, таким чином, щоб ціна на продукцію зросла, а обсяг збуту не збільшився.

В якості партнера по бенчмаркінгу було обрано ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» так як його продукція знаходиться в категорії «Зірки» і він виступає підрозділом-лідером у корпорації з найбільш активною та ефективною маркетинговою стратегією.

Було прийнято рішення розробити нову продукцію для нового ринку, а саме косметичний засіб – «Маска для обличчя Миргородська». Для цього вкласти договір про контрактне виробництво із АТ «Чеські аерозолі», це ж підприємство виготовляло «Спрей для обличчя Моршинська» та має хорошу репутацію.

Для розробки маркетингової стратегії пропонуємо скористатися послугами рекламної агенції «elvisPelvis», яка не перший рік співпрацює з ПрАТ «ІДС».

Прогнозовані фінансові результати є наступними: кількість виготовленої продукції (500 мл.) – 100 000 шт., собівартість готової продукції 65 грн/шт, ціна реалізації (у т.ч. ПДВ) – 130 грн/шт, чистий дохід від реалізації продукції – 104 грн/шт. Тобто прогнозований чистий дохід від реалізації – 10400 тис. грн, його планується досягнути за 3 місяці.

Отже, ми досягнули очікуваного результату від проведеного внутрішнього бенчмаркінгу – конкурентоспроможність підприємства досягла найвищого рівня на українському ринку мінеральних вод і *ККО* склав 12,3.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конкурентні стратегії – [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://nadoest.com/tema-konkurentni-strategiyi-sistema-konkurentnih-strategij-pid>
2. Стратегія підприємства – [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<https://docplayer.net/31514684-Strategiya-pidpriemstva.html>
3. Сучасні тенденції та характерні риси побудови фінансових стратегій управління розвитком – [Електронний ресурс] – Режим доступу:
https://studopedia.ru/19_90959_suchasni-tendentsii-ta-harakterni-risi-pobudovi-finansovih-strategiy-upravlinnya-rozvitkom.html

4. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції – [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://studopedia.su/2_43110_strategiya-pidpriemstva-ponyattya-evolyutsiya-kontseptsii.html
5. Стратегія підприємства: поняття «стратегія підприємства», необхідність її формування, предмет вивчення, організація розробки – [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://bookss.co.ua/book_strategiya-pidpriemstva_884/2_strategiya-pidpriemstva-ponyattya-strategiya-pidpriemstvaneobhidnist-formuvannya-predmet-vivchennya-organizaciya-rozrobki
6. Стратегия предприятия – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://student.zoomru.ru/predprinim/strategiya-predpriyatiya/81064.661195.s1.html>
7. Стратегія однобізнесових та мультибізнесових підприємств – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://lektsii.org/6-8248.html>
8. Конкурентні стратегії – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://nadoest.com/tema-konkurentni-strategiyi-sistema-konkurentnih-strategij-pid>
9. Стратегії конкурентної поведінки підприємства – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://lektsii.com/2-93015.html>
10. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://infopedia.su/11xb685.html>
11. Всеукраїнський студентський архів – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://l.lekciya.com.ua/informatika/1892/index.html?page=5>
12. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/71/10713-mexanizm-viboru-konkurentno%D1%97-strategi%D1%97-pidpriemstva.html>
13. Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Видавничий Дім «Слово», 2014. – 168с.

14. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. – СПб.: Б. и., 2010. – 284 с.
15. Мельник А.О. Конкурентне середовище та його класифікація // Вісник Академії економічних наук України. – 2013. – №2. – С. 146- 150.
16. Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. Конкуренція та кооперація – базові моделі поведінки сучасної фірми в глобальному ринковому просторі // Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації: Збірник тез доповідей II міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, 24-25 лютого 2005 р. Ч. 1. – Тернопіль: Економічна думка, 2015. – С. 112-114.
17. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І.О.Піддубного. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 264с.
18. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
19. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. – К.: Основи, 1998.-390с.
20. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2013. – 475 с.
21. Каладзе Г. С. Стратегическое управление предприятием (методологические подходы) // Економіка: проблеми теорії та практики. Зб. наук. праць. Випуск 194: В5т. Том III. – Дніпропетровськ: ДНУ. – С. 822-827.
22. Радєва М. М. Методика вибору конкурентної стратегії підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики Зб. наук. праць. Випуск 194: В5т. Том III. – С. 883-890.
23. Макаренко М. Методи та підходи до керування ефективним функціонуванням підприємств // Схід. – 2013. – №7 (57). – С. 29-33.

24. Ткачук И. А. Место стратегий управления товарной политикой в стратегическом наборе предприятия // Современный научный вестник. – 2016. – №5 (6). – С. 50-55.
25. Ільчук П. Підходи до формування стратегії конкурентоспроможності підприємства // Схід. – 2016. – №5 (77). – С. 8-13.
26. Прус Л. Конкурентні стратегії вищих навчальних закладів // Конкуренція. – 2016. – №4. – С. 26-30.
27. Могилевская О. Ю. Обоснование необходимости перехода на инновационную модель развития промышленного предприятия в условиях конкурентной среды // Економіка та держава. – 2017. – №4. – С. 30-32.
28. Павлова В. А. Концептуальні засади вибору стратегії розвитку підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2015. – Випуск 2004: В5Т. Том V. – С. 1219-1224.
29. Крестова Т. Конкурентоспособность и стратегический маркетинг – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www. marketologi. ru](http://www.marketologi.ru)
30. Жигулін О. Оцінка методів управління на відповідність конкурентній стратегії підприємства // Схід. – 2017. – №6 (84). – С. 32-34
31. Цурік О. Чинники формування конкурентної стратегії корпорації // Схід. – 2017. – №3181). – С. 23-26.
32. Нефедова О. Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін // вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – №5 (том2). – С. 212-215.
33. SMIDA – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/>
34. Офіційний сайт IDS Borjomi Ukraine – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ids.ua/ua/company/history/>

35. Офіційний сайт ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://coca-cola-csr-report.com.ua/>
36. Офіційний сайт ПАТ «Оболонь» – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://obolon.ua/ukr/>
37. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с. ISBN 978–966–364–903–0 – Режим доступу: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1233_45082245.pdf
38. Офіційний сайт ПрАТ «КЗБН «Росинка» – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.rosinka.ua/>
39. Офіційний сайт «Evian» – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.evian.com/ru_ru/
40. Офіційний сайт ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.mzmv.com.ua/>
41. Офіційний сайт ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.morshynska.ua/about>
42. Мохонько Г. А. Конспект лекцій з дисципліни «Управління проектами» – м. Київ, 2018 р.
43. Різновиди стратегії диверсифікації – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://buklib.net/books/36608/>
44. Стихія води – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://magazine.nv.ua/ukr/journal/3003-journal-no-6/stikhija-vodi.html>
45. Реклама мінеральної води: <http://mlk.by/reklama-mineralnoj-vody/>
46. Саєнко М. Г. «Стратегія підприємства» – м. Тернопіль, 2013 р.
47. Конкурентні стратегії [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://elib.lutsk-ntu.com.ua/book/fb/mm/2014/14-18/page10.html>

48. Є. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності// Економіка: реалії часу – № 2 (12) – м. Одеса, 2014 р. Режим доступу: [file:///C:/Users/%D0%9B%D0%B5%D1%80%D0%B0/Downloads/econrch_2014_2_3%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/%D0%9B%D0%B5%D1%80%D0%B0/Downloads/econrch_2014_2_3%20(3).pdf)
49. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=442>
50. Економічна безпека підприємств, організацій та установ [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://westudents.com.ua/glavy/16558-3341-rozvoduvalniy-pdrozdl-.html>
51. Кравченко М.О., Слинько В.С. «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах бенчмаркінгу» // VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством» – 2017р. – Київ
52. Шульгіна Л. М. Розробка конкурентної стратегії організації з використанням бенчмаркінгового підходу / Л. М. Шульгіна, В. С. Слинько // Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник праць учасників IX Всеукраїнської науково-практичної конференції. – Київ, 12 квітня 2018 року. – Режим доступу: <http://ev.fmm.kpi.ua>
53. Шульгіна Л. М. Формування стратегії розвитку конкурентного потенціалу підприємства з використанням бенчмаркінгу / Шульгіна Л. М. , Слинько В. С. // Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник тез доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної конференції. – Київ, 12 квітня 2018 року.
54. Шведа М. Н. Формування системи управління машинобудівними підприємствами на засадах бенчмаркінгу – Тернопіль, 2015 року – Режим доступу: <https://library.tntu.edu.ua/personaliji/a/sh/shveda-natalija-myhajlivna/>

55. Організація маркетингової діяльності на ПАТ "Миргородський завод мінеральних вод" та розроблення заходів щодо її покращення [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://revolution.allbest.ru/marketing/00340733_1.html
56. Офіційний сайт рекламної агенції elvisPelvis [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://pelvis.com.ua/portfolio/morshinska-facebook/>
57. Слинько В.С., Артеменко Л.П. «Стратегічний бенчмаркінг: світовий та вітчизняний досвід» // Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка, фінанси, бухгалтерський облік: сучасний стан і перспективи розвитку». – 2017. – С. 65-66
58. Офіційний сайт АТ «Чеські аерозолі» [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.czechaerosol.cz/index.asp?WWW_jazykID=4
59. Які тренди визначають обличчя ринку косметики в Україні і в світі [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.nielsen.com/ua/uk/insights/news/2018/what-trends-determine-the-face-of-the-cosmetics-market.html>
60. Мінеральна вода. Мінеральна вода в косметиці. Мінеральна косметика. Як користуватися мінеральною косметикою? [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ywoman.ru/page/mineralna-voda-mineralna-voda-v-kosmetici-mineralna-kosmetika-jak-koristuvatisja-mineralnoyi-kosmetikoju>

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Індустріальні та дистрибуційні системи» за 2015-2017 рр., тис. грн.

Актив.....	Код
рядка.....	2015
.....	2016
.....	2017
1.....	2
.....	3
.....	4
.....	5
I. Необоротні активи.....	
Нематеріальні активи:.....	1000
.....	3919
.....	2100
.....	828
первісна вартість.....	1001
.....	32600
.....	42364
.....	61122
накопичена амортизація.....	1002
.....	28681
.....	40264
.....	60294
Незавершені капітальні інвестиції.....	1005
.....	0
.....	239
.....	675
Основні засоби:.....	1010
.....	197448

.....	109096
.....	106859
первісна вартість.....	1011
.....	438397
.....	365508
.....	398798
Знос.....	1012
.....	240949
.....	256412
.....	291939
Довгострокові фінансові інвестиції.....	
.....	181728
які обліковуються за методом участі в капіталі.....	1030
.....	179827
.....	179827
інших підприємств.....	
.....	
Довгострокова дебіторська заборгованість.....	1040
.....	15172
.....	15085
.....	38617
Відстрочені податкові активи.....	1045
.....	17943
.....	12815
.....	18875
Інші необоротні активи.....	1090
.....	0
.....	0
.....	1697

Усього за розділом І.....	1095
.....	416210
.....	319162
.....	347378
ІІ. Оборотні активи.....	
.....	
Запаси.....	1100
.....	100452
.....	81035
.....	107131
Виробничі запаси.....	1101
.....	4590
.....	5418
.....	6948
Товари.....	1104
.....	95796
.....	75617
.....	100183
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги.....	1125
.....	142352
.....	174245
243011	
.....	
.....	
Дебіторська заборгованість за розрахунками:.....	
.....	
за виданими авансами.....	
.....	1130

.....	13807
.....	5330
.....	8468
з бюджетом.....	
.....	1135
.....	61029
.....	55572
.....	2565
у тому числі з податку на прибуток.....	
.....	1136
.....	56895
.....	55572
.....	2565
з нарахованих доходів.....	
.....	1140
.....	536
.....	277
.....	469
із внутрішніх розрахунків.....	
.....	1145
.....	3290
.....	53363
.....	57054
Інша поточна дебіторська заборгованість.....	
.....	1155
.....	416
.....	275
.....	694

Гроші та їх еквіваленти.....	
.....	1165
.....	99383
.....	122713
.....	151217
Рахунки в банках.....	
.....	1167
.....	99383
.....	122713
.....	151217
Витрати майбутніх періодів.....	
.....	1170
.....	2062
.....	1258
.....	1762
Інші оборотні активи.....	1190
.....	2711
.....	2442
.....	4503
Усього за розділом II.....	1195
.....	426038
.....	496510
.....	576874
Баланс.....	1300
.....	842363
.....	815672
.....	924252

Продовження додатку А

Пасив.....	Код
рядка.....	2015
.....	2016
.....	2017
Зареєстрований (пайовий) капітал.....	1400
.....	4500
.....	4500
.....	4500
Резервний капітал.....	
.....	675
.....	675
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток).....	1420
.....	352649
.....	378239
.....	462363
Усього за розділом I.....	1495
.....	357149
.....	383414
.....	467538
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення.....	
.....	
Довгострокові кредити банків.....	1510
.....	135990
.....	85691
.....	33834
Усього за розділом II.....	1595
.....	136651

.....	85691
.....	33834
III. Поточні зобов'язання і забезпечення.....	
.....	
Поточна кредиторська заборгованість:	
за довгостроковими зобов'язаннями.....	1610
.....	39147
.....	56352
.....	67415
за товари, роботи, послуги.....	1615
.....	45296
.....	39767
.....	56417
за розрахунками з бюджетом.....	1620
.....	7949
.....	11300
.....	8327
за розрахунками зі страхуванням.....	
.....	1166
.....	1218
за розрахунками з оплати праці.....	1625
.....	1257
.....	40109
.....	8472
за одержаними авансами.....	1630
.....	3769
.....	13
.....	15

із внутрішніх розрахунків.....	1645
.....	126555
.....	133216
.....	169664
Поточні забезпечення.....	1660
.....	43294
.....	63682
.....	110258
Інші поточні зобов'язання.....	1690
.....	3477
.....	962
.....	1094
Усього за розділом III.....	1695
.....	271155
.....	346567
.....	422880
Баланс.....	1900
.....	763197
.....	815672
.....	924252

Джерело: [33]

Додаток Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ «Індустріальні та дистрибуційні системи» за 2015-2017 рр., тис. грн.

Стаття.....	Код
-------------	-----

рядка.....	2017
.....	2016
.....	2015
Чистий дохід від реалізації продукції	
(товарів, робіт, послуг).....	2000
.....	2976304
.....	2400836
.....	2177034
Собівартість реалізованої продукції	
(товарів, робіт, послуг).....	2050
.....	(1747295)
.....	(1519741)
.....	(1333296)
Валовий: прибуток.....	2090
.....	1229009
.....	881095
.....	843738
Інші операційні доходи.....	2120
.....	3989
.....	51977
.....	60169
Адміністративні витрати.....	2130
.....	(213073)
.....	(154732)
.....	(103663)
Витрати на збут.....	2150
.....	(897435)

	(712911)
	(633901)
Інші операційні витрати.....	2180
	(7478)
	(44714)
	(79768)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток.....	2190
	115012
	20715
	86575
Інші фінансові доходи.....	2220
	11570
	14294
	12105
Інші доходи.....	2240
	2404
	143538
	85747
Фінансові витрати.....	2250
	(4269)
	(6047)
	(8119)
Інші витрати.....	2270
	(22169)
	(144868)
	(148316)
Фінансовий результат до	

оподаткування: прибуток.....	2290
.....	102548
.....	27632
.....	27992
Витрати (дохід) з податку на прибуток.....	2300
.....	-18424
.....	-6451
.....	2092
Чистий фінансовий результат:	
прибуток.....	2350
.....	84124
.....	21181
.....	30084

Джерело: [33]

Додаток В

Критерії та показники конкурентоспроможності організації

Показники конку-

рентоспроможності.....Характеристика

.....Порядок розрахунку /

позитивна тенденція

1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)

1.1. Рівень витрат (РВ).....Відображає ефективність витрат при випуску продукції

..... $РВ = \frac{\Phi. 2 \text{ Р. 2050}}{\Phi. 2 \text{ Р. 2000}}$

(зниження)

1.2. Фондовіддача (Ф).....Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів.....
$$Ф = \frac{Ф. 2 \text{ 2000}}{Ф.1 \text{ Р. 1010 (Г.3 + Г.4)}} \times 0,5$$
(збільшення)

1.3. Рентабельність товару (РТ).....Характеризує ступінь прибутковості товару
$$РТ = \frac{Ф. 2 \text{ Р. 2090} \times 100\%}{Ф. 2 \text{ Р. 2050}}$$
(збільшення)

1.4. Продуктивність праці (ПП).....Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили.....
$$ПП = \frac{Ф. 2 \text{ Р. 2050}}{СЧР}$$
(збільшення)

2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС)

2.1. Коефіцієнт автономії (КА).....Характеризує незалежність підприємства від джерел фінансування.....
$$КА = \frac{Р. 1495}{Р. 1900}$$
$$> 0,5$$

2.2. Коефіцієнт покриття (КП) Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та вимірює ймовірність банкрутства.
$$КП = \frac{Р. 1195}{Р. 1695}$$
$$> 2$$

2.3. Коефіцієнт абсо-люотної ліквідності (КЛ).....Характеризує негайну готовність підприємства погасити поточні зобов'язання.....
$$КЛ = \frac{(Р. 1160 + Р. 1165)}{Р. 1695}$$
$$> 0,2$$

2.4. Коефіцієнт обертання оборотних коштів (КО)Характеризує швидкість обороту всіх оборотних активів і дозволяє проаналізувати можливість вивільнення їх з господарської діяльності.....
$$КО = \frac{Ф.2 \text{ Р. 2000}}{Ф.1 \text{ Р. 1195 (Г.3+Г.4)}} \times 0,5$$
(збільшення)

3. Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)

3.1. Рентабельність продажу продукції

(РП).....Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни..... $РП = \Phi. 2 \text{ Р. } 2350 \times 100\% / \Phi. 2 \text{ Р. } 2000$
(збільшення)

3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ).....Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту..... $КЗ = (\Phi. 1 \text{ Р. } 1103 - \Phi. 2 \text{ Р. } 2000) / \Phi. 2 \text{ Р. } 2000$

(зменшення)

3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ).....Показує ділову активність підприємства..... $КВ = \Phi. 1 \text{ Р. } 1103 /$
Виробнича потужність

Продовження Додатку В

3.4. Коефіцієнт ефективності реклами (КР).....Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту..... $КР = \Phi. 2 \text{ Р. } 2150 / \Phi. 2 \text{ Р. } 2190 (\Gamma.3 - \Gamma.4)$

(збільшення)

4. Критерій конкурентоспроможності товару (КТ)

Якість товару Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідної до його призначення.....Комплексний метод оцінювання

(збільшення)

Джерело: [37]

Показники ефективної діяльності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна»

Показник.....	2015
.....	2016
.....	2017
.....	Бали
.....	
.....	2016
.....	2017
Витрати на одиницю продукції.....	0,83
.....	0,82
.....	0,80
.....	10
.....	10
Показник фондіввідачі.....	0,72
.....	0,72
.....	0,76
.....	10
.....	10
Рентабельність товарної продукції.....	20,12
.....	21,14
.....	23,23
.....	10
.....	10
Продуктивність праці.....	985,47
.....	1027,34
.....	1200,16
.....	10
.....	11

Коефіцієнт автономії.....	0,95
.....	0,92
.....	0,96
.....	10
.....	10
Коефіцієнт платоспроможності.....	9,39
.....	5,05
.....	7,64
.....	6
.....	15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності.....	0,07
.....	0,39
.....	0,52
.....	15
.....	13
Коефіцієнт оборотності.....	0,72
.....	0,77
.....	0,85
.....	10
.....	11
Рентабельність продажу.....	9,79
.....	10,34
.....	12,70
.....	10
.....	12
Затовареність готовою продукцією.....	-0,99
.....	-0,99
.....	-0,99

.....	10
.....	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей.....	17,2
.....	18,1
.....	10,09
.....	10
.....	10
Коефіцієнт ефективності реклами.....	9,12
.....	13,31
.....	15,96
.....	14
.....	11
Критерій конкурентоспроможності товару.....	-
.....	-
-.....	13
.....	12

Розраховано на основі [33]

Показники ефективної діяльності ПАТ «Оболонь»

Показник.....	2015
.....	2016
.....	2017
.....	Бали
.....	
.....	2016
.....	2017
Витрати на одиницю продукції.....	0,66
.....	0,76

.....	0,72
.....	11
.....	10
Показник фондівдачі.....	0,58
.....	0,31
.....	0,23
.....	6
.....	8
Рентабельність товарної продукції.....	52,49
.....	30,98
.....	39,21
.....	6
.....	12
Продуктивність праці.....	1140,98
.....	1596,97
.....	1815,37
.....	13
.....	11
Коефіцієнт автономії.....	0,54
.....	0,82
.....	0,76
.....	15
.....	10
Коефіцієнт платоспроможності.....	0,47
.....	0,27
.....	0,38
.....	6
.....	13

Коефіцієнт абсолютної ліквідності.....	0,01
.....	0,01
.....	0,01
.....	9
.....	10
Коефіцієнт оборотності.....	0,65
.....	0,81
.....	0,87
.....	12
.....	10
Рентабельність продажу.....	-10,99
.....	-20,54
.....	3,56
.....	5
.....	15
Затовареність готовою продукцією.....	-0,99
.....	-1,00
.....	-1,00
.....	10
.....	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей.....	5,91
.....	0,00
.....	0,00
.....	5
.....	10
Продовження Додатку В	
Коефіцієнт ефективності реклами.....	5,02
.....	-1,68
.....	9,52

.....	5
.....	15
Критерій конкурентоспроможності товару.....	-
.....	-
-.....	10
.....	10

Розраховано на основі [33]

Показники ефективної діяльності ПрАТ «КЗБН «Росинка»

Показник.....	2015
.....	2016
.....	2017
.....	Бали
.....
.....
.....	2016
.....	2017
Витрати на одиницю продукції.....	0,81
.....	0,85
.....	0,93
.....	10
.....	10
Показник фондіввідачі.....	0,39
.....	0,36
.....	0,27
.....	10
.....	8
Рентабельність товарної продукції.....	22,64
.....	17,9

.....	4,55
.....	8
.....	5
Продуктивність праці.....	375,46
.....	816,06
.....	987,38
.....	15
.....	12
Коефіцієнт автономії.....	- 0,3
.....	- 0,72
.....	-0,80
.....	5
.....	9
Коефіцієнт платоспроможності.....	0,15
.....	0,05
.....	-0,39
.....	5
.....	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності.....	0,001
.....	0,0003
.....	0,00
.....	5
.....	5
Коефіцієнт оборотності.....	0,42
.....	0,37
.....	0,14
.....	9
.....	5

Рентабельність продажу.....	-101,75
.....	-227,63
.....	-295,99
.....	5
.....	7
Затовареність готовою продукцією.....	-0,95
.....	-0,99
.....	-0,99
.....	10
.....	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей.....	4,34
.....	4,21
.....	4,92
.....	10
.....	11
Коефіцієнт ефективності реклами.....	-2,15
.....	-0,39
.....	-0,85
.....	15
.....	5
Критерій конкурентоспроможності товару.....	-
.....	-
-.....	10
.....	11

Розраховано на основі [33]

.

Показники ефективної діяльності ПрАТ «Ерлан»

Показник.....	2015
.....	2016
.....	2017
.....	Бали
.....	
.....	2016
.....	2017
Витрати на одиницю продукції.....	-1,19
.....	-0,93
.....	-0,75
.....	12
.....	11
Показник фондіввідачі.....	0,14
.....	0,15
.....	0,14
.....	10
.....	9
Рентабельність товарної продукції.....	15,78
.....	-7,91
.....	-32,71
.....	5
.....	5
Продуктивність праці.....	606,23
.....	857,63
.....	917,67
.....	14
.....	10

Коефіцієнт автономії.....	0,39
.....	0,36
.....	0,38
.....	10
.....	10
Коефіцієнт платоспроможності.....	0,57
.....	0,57
.....	0,73
.....	10
.....	12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності.....	0,00
.....	0,00
.....	0,00
.....	7
.....	15
Коефіцієнт оборотності.....	0,08
.....	0,09
.....	0,08
.....	11
.....	9
Рентабельність продажу.....	-19,19
.....	-19,65
.....	134,27
.....	10
.....	15
Затовареність готовою продукцією.....	-1,00
.....	-1,00
.....	-1,00

.....	10
.....	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей.....	3,17
.....	0,00
.....	0,00
.....	5
.....	10
Коефіцієнт ефективності реклами.....	-0,39
.....	5,45
.....	9,52
.....	5
.....	15
Критерій конкурентоспроможності товару.....	-
.....	-
-.....	9
.....	8
Розраховано на основі [33]	

Додаток Д

Порівняння основних українських виробників мінеральних вод

Категорія.....	ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна»
.....	ПАТ «Оболонь»
.....	«Evian»
.....	ПрАТ «КЗБН «Росинка»
.....	ТДВ «Свалявські мінеральні води»
Портфель товарів.....	ТМ «BonAqua»
.....	ТМ «Оболонська», «Прозора», «Охтирська», «Підгірна» і «Аквабаланс»
.....	ТМ «Evian»

.....ТМ «Софія Київська», що включає мінеральні води столові. Вода питна негазована «Росинка».....Мінеральна вода «Поляна Квасова», «Лужанська» та «Свалява»

Інновації.....Новий дизайн пляшки екоформи і етикетки.

Методика кайдзен-костинг – сучасний метод калькулювання собівартості продукції.

Ступенева систему дистрибуції.

Встановлення мультиформатної виробничої лінії для приготування, розливу, пакування та палетування продукції.

Власний медіа-ресурс «Journey».

Система дистанційного навчання «Learning Pro».

Програма інноваційних пропозицій.

Спеціальний навчальний курс під назвою «Складський університет»...Корпорація «Оболонь» першою серед підприємств харчової промисловості у 2008 році сертифікувала чотири системи управління одразу. Гендерний план ПАТ «Оболонь» – це конкретний план дій щодо забезпечення рівних можливостей для працівників обох статей У 1996 році, саме «Оболонь» започаткувала сегмент мінеральної води зі смаками, розпочаткувавши випуск води «Оболонська плюс лимон».

У червні 2015 року компанія «Оболонь» розширила лінійку ТМ «Оболонська» сильногазованою водою зі смаком лимона та апельсина.

Наприкінці весни 2015 року корпорація «Оболонь» розпочала випуск мінеральної води «Збручанська 77»...Модельний ряд пляшок постійно оновлюється за рахунок творчості та інновацій. Щорічно «Evian» випускає обмежену партію дизайнерських пляшок, оформлених всесвітньо відомими дизайнерами. У різні роки їх створювали Жан-Поль Готьє, Крістіан Лакруа, Пол Сміт, Иссей Міяке, Андре Куреж, Діана фон Фюрстенберг.....У 2016 році було запущено виробництво

натуральної артезіанської води «Росинка фітнес», спеціально розроблена для людей, які займаються

У цьому ж році було випущено новий формат пляшки ТМ «Софії Київської» – 18, 9 л., яка рекомендована для реалізації в шкільних буфетах.....Протягом 2009 року завершено реконструкцію та введено в експлуатацію лінію розливу питної води «Поляна Джерельна» в 6 літрові ПЕТ ємності на заводі «Поляна Квасова».

Розширюється асортимент випуску нової продукції, а саме: розлив мінеральних вод «Поляна Квасова», «Лужанська», «Свалява» в склопосуд 0,5 л, де пляшка не закривається кроненпробкою механічно, а на закупорювальному автоматі пляшки закручуються по різьбі.

Підприємство відмовилося від неперспективних виробництв, зачинило заводи «Свалява» і «Луги»

Маркетинг.....Від 2006 р. благодійна організація «Фонд Кличко» та «Кока-Кола» спільно реалізують проект «Клич друзів — граймо разом!» з будівництва дитячих спортивних майданчиків

Компанія «Кока-Кола» – партнер Олімпійських Ігор в усьому світі від 1928 р.

Компанія «Кока-Кола» у 2010 р. об'єднала зусилля із «Фондом Олени Пінчук АнтиСНІД».....

.....Компанія робить свій акцент саме на природній корисності води і тому обирає відповідний сегмент ринку, а саме: вагітні жінки; діти; спортсмени; люди літнього віку; професійні кухарі

НагородиВсеукраїнський конкурс якості. продукції «100 кращих товарів України» у 2013 р «ВонАqua» – переможець у номінації «Продовольчі товари».....

.....Мінеральна вода «Софія Київська» стала переможцем конкурсу «100 кращих товарів України», 2003 р. та отримала Золоту медаль.....

Складено на основі [35, 36, 38, 39]